



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

علاقة معلمي المدارس مع مدراءهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين

إعداد

مسعودة عبد الفتاح حافظ سعيد

إشراف

د. هبة سليم

د. ربيع عطير

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.


2023

علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة
الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين

إعداد

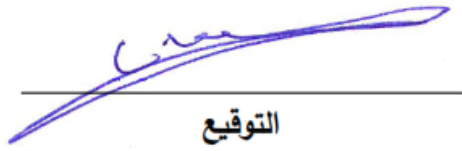
مسعودة عبد الفتاح حافظ سعيد

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2023/08/10م، وأجيزت:


التوقيع

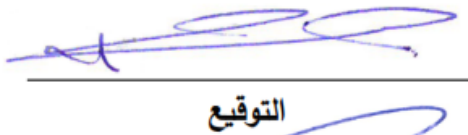
د. هبة سليم

المشرف الرئيسي


التوقيع

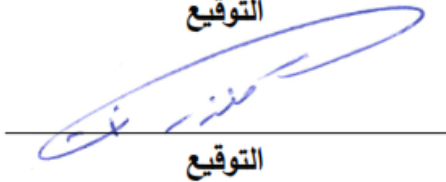
د. ربيع عطير

المشرف الثاني


التوقيع

د. حسام القاسم

الممتحن الخارجي


التوقيع

د. أشرف الصايغ

الممتحن الداخلي

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.....

إلى نبي الرحمة وشفيع العالمين....

إلى رمز الحب والعطاء...والذي الحبيب

إلى منبع الطيبة وسر الحنان... والدتي الغالية

إلى رفيق دربي ومن يعشقه قلبي...زوجي العزيز

إلى نبض قلبي وفرحتي...أبنائي

إلى من صاغوا لنا من علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة... أساتذتي الكرام

إلى كل الأحباء والأصدقاء

إلى كل محبي العلم والمعرفة

إلى هؤلاء أهدي جهدي هذا فلهم مني كل الاحترام والتقدير

الباحثة

مسعودة عبد الفتاح

الشكر والتقدير

قال الله تعالى في كتابه الكريم: "ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه".

وفي بداية كلمتي لا بد لي من أتوجه أولاً بالشكر لله عزّ وجلّ الذي وفقني للوصول الى هذه المرحلة العلمية العالية، ومهد لي الطريق لأن أكون بينكم اليوم لأناقش رسالتي في الماجستير.

كما انني أتوجه بالشكر والامتنان لكل من:

أبي الحبيب والدتي الغالية وزوجي العزيز وأبنائي وبناتي لا يمكن أن أنسى دعمكم لي وما قدمتموه من أجلي فلکم مني كل الحب، ومهما قلت في حقكم من كلمات الشكر فإنني لن أمنحکم ما تستحقونه.

كما أتوجه بالشكر والامتنان لكل من الدكتورة هبة سليم والدكتور ربيع عطير حفظهما الله ورعاهما وأطال في عمرهما، فقد كان لإشرافهما ومنحهما الكثير من الوقت لي اليد الأولى في خروج هذه الرسالة العلمية بالشكل الذي ظهرت عليه، كما كان لتوجيهاتهما ونصائحهما دور أساسي في إتمام دراستي العلمية.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الكرام الدكتور الفاضل أشرف الصايغ ممتحناً داخلياً، والدكتور الفاضل حسام القاسم ممتحناً خارجياً على تفضلهم بقبول مناقشة رسالة الماجستير هذه.

ولا أنسى أن أرفع كلمات الشكر لكل من ساندني في دراستي من أساتذتي، وأهلي، وأحبتي فلکم مني جزيل الشكر والعرفان.

الباحثة

مسعودة عبد الفتاح

الإقرار

انا الموقع أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدٍ خاص، بإستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالبة: مسعودة عبد الفتاح حافظ سعيد

التوقيع: 

التاريخ: 2023/08/10

فهرس المحتويات

ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الملاحق
ك	الملخص
1	الفصل الأول: سياق الدراسة والإطار النظري
1.1	المقدمة
1.2	الإطار النظري
1.3	مفهوم العلاقة الإنسانية (Human Relationships)
1.4	الجودة الشاملة (Total Quality Management)
1.5	الدراسات السابقة
1.6	التعقيب على الدراسات السابقة وجوانب الاستفادة منها
1.7	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
1.8	مشكلة الدراسة وسؤالها
1.9	فرضيات الدراسة
1.10	أهداف الدراسة
1.11	أهمية الدراسة
1.12	حدود الدراسة
1.13	مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
57	الفصل الثاني: الطريقة والاحراءات
57	2.1 منهج الدراسة

57.....	2.2 مجتمع الدراسة
57.....	2.3 عينة الدراسة
59.....	2.4 أداة الدراسة
64.....	2.5 إجراءات الدراسة
68.....	2.6 متغيرات الدراسة
68.....	2.7 المعالجات الإحصائية
70.....	الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة
70.....	3.1 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة
79.....	3.2 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
84.....	3.3 النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة
88.....	الفصل الرابع: مناقشة النتائج وأهم التوصيات
88.....	4.1 المقدمة
88.....	4.2 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة وفرضياتها
92.....	4.3 مناقشة فرضيات الدراسة
98.....	4.4 مناقشة نتائج أسئلة المقابلة
102.....	4.5 التوصيات
104.....	المصادر والمراجع
122.....	الملاحق
b.....	Abstract

فهرس الجداول

- جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الديمغرافية 58
- جدول (2): معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ- ألفا ((Cronbach's Alpha) 61
- جدول (3): لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لواقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين بمجالاته (مجال التنظيم، مجال التخطيط، ومجال الاتصال والعلاقات الإنسانية، ومجال التقويم والمتابعة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي 71
- جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال (التنظيم) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي 72
- جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال (التخطيط) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي 74
- جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال (الاتصال والعلاقات الإنسانية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي 76
- جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال (التقويم والمتابعة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي 78
- جدول (8): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس 80
- جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي 138
- جدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي 139
- جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة 140
- جدول (12): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة 141

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير مكان السكن
142

جدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تُعزى إلى متغير مكان السكن 143

فهرس الملاحق

- ملحق (أ): الاستبانة بصورتها الأولى 122
- ملحق (ب): قائمة بأسماء أعضاء هيئة التحكيم 129
- ملحق (ج): الاستبانة بصورتها النهائية 130
- ملحق (د): اسئلة المقابلة 136
- ملحق (هـ): كتاب من اجل تسهيل المهمة 137

علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين

إعداد

مسعودة عبد الفتاح حافظ سعيد

إشراف

د. هبه سليم

د. ربيع عطاير

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى دور متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومكان السكن في استجابات معلمي المدارس في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس.

ولأجل تحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الكمي والنوعي، واستخدمت الاستبانة كأداة كمية مكونة من (51) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: التنظيم، والتخطيط، والاتصال والعلاقات الإنسانية، والتقويم والمتابعة طبقت على مجتمع الدراسة المكون من (5250) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (362) معلماً ومعلمة، كما وتم إجراء المقابلة مع (7) معلمات فقط.

وبعد تحليل البيانات الكمية والنوعية أظهرت النتائج أن واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس جاء بدرجة كلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي (3.52)، أما بالنسبة للمجالات فقد احتل مجال (الاتصال والعلاقات الإنسانية) المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة حيث جاء المتوسط الحسابي (3.56)، ويليه مجال (التقويم والمتابعة ومجال التنظيم) في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.51)، ويليه مجال (التخطيط) في المرتبة الثالثة وبدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.49)، وقد أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمين نحو واقع علاقة معلمي المدارس مع

مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس (ذكر)، ولكن لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمين نحو واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومكان السكن. وخلصت الدراسة الى التوصيات الآتية بناءً على النتائج ومنها: العمل على وضع انموذج للإدارة الاستراتيجية للتصدي للمشكلات بعد أخذ آراء المعلمين، والعمل على إتباع نظام للتخطيط الاستراتيجي للجودة بما يتناسب مع حاجات المعلمين.

الكلمات المفتاحية: العلاقة؛ المعلم؛ مدير المدرسة؛ إدارة الجودة الشاملة؛ محافظة نابلس.

الفصل الأول

سياق الدراسة والإطار النظري

1.1 المقدمة

يعد العنصر البشري أحد مدخلات المؤسسات التعليمية، لما له دوراً في العملية التعليمية التعلمية، فالمؤسسات التعليمية بشكل عام والمدارس بشكل خاص تحكمها علاقات إنسانية في داخلها وخارجها، وينجم عن ذلك تفاعل العناصر البشرية فيما بينها، فتلك العلاقات تعزز روح العمل والتعاون والمحبة، ويعيش العالم حالياً في مرحلة حرجية من التطورات المتسارعة والتغييرات المتلاحقة بسبب الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، لذلك فإن المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها تسعى إلى اللحاق في هذه التطورات من خلال تطبيق نظام الجودة الشاملة وإستخدام أفضل الأساليب القيادية للحاق بركب العالم الخارجي.

تكن أهمية الجانب الإنساني في المؤسسات التربوية من النظام التربوي، وفلسفة التربية القائمة في الدولة، على إعطاء أهمية بالغة للعلاقات الإنسانية في المؤسسات التربوية والتعليمية، فقد وضعت الفلسفة التربوية مجموعة من الأسس الإنسانية التي تتكفل بالمحافظة على القيم الإنسانية في التعامل داخل المؤسسات، ومن هنا تظهر أهمية السعي وراء إكتساب المهارات والمفاهيم المتعلقة بالعلاقات الإنسانية من قبل الإداريين في مجال التعليم، وإدراك الأهمية التي تكمن خلف ممارستها، من حيث تنمية فعالية العمل الإداري التربوي، وفعالية الإدارة المدرسية، والزيادة في عطاء المعلمين (ارشيد و ربيع، 2019).

وإن تنمية العلاقات تعد وظيفة أساسية في عمل مدير المدرسة لذا يتوجب عليه أن يديم علاقاته مع العاملين معه في المدرسة ويتعرف على حاجاتهم الأساسية التي تخص عملهم الوظيفي ويعمل على مساعدتهم بروح تعاونية وإنسانية مما يجعل منهم أفرادا يمتلكون الدافعية والرضا في عملهم (محسن و الفكي، 2017).

وتكمن أهمية العلاقات في تحقيق التعاون والمشاركة بين المعلمين والإدارة من ناحية وبين المعلمين أنفسهم من ناحية أخرى، كما تسهم في حفز المعلمين على العمل لتحقيق الأهداف المدرسية، وتعزيز الانتماء للمؤسسة التربوية، ورفع الروح المعنوية بينهم تمنحهم فرصة للإنجاز والتقدم في أدائهم المهني (القرعان و ربيع، 2021).

تعتبر المدارس من أهم المؤسسات التعليمية إحتياجاً إلى وجود علاقات متميزة بين أعضائها، ويتم هذا عندما يعمل مدير المدرسة على تحقيق التعاون بينة وبين المعلمين وبيادلهم الثقة والإحترام ويكون سير العمل قائماً على التفاهم والإنسجام (الشبول، 2018).

إن الإدارة المدرسية الحديثة هي التي تعنى بالمعلم من حيث مراعاة ظروفه، ومعرفة إمكاناته، وسد إحتياجاته، وتوفير مستلزمات عمله، وتذليل كافة المعوقات التي أمامه وتقدير جهده ورأيه، فالمعلم يعتبر عامل بناء، ويمكنه أن يتحول إلى معول هدم في الوقت نفسه، وعند شعوره بقيمته الحقيقية ترتفع قيمة العلم والمعرفة، وعلى يديه تبني الأمم مستقبلها، وتزدهر متى ما أولت للمعلم الإهتمام الأكبر (العنزي وآخرون، 2017).

إن مدير المدرسة الناجح هو القائد الفعال الذي يستخدم مهاراته وخبراته في ممارسة العلاقات التي تتناسب مع طبيعة عمله الإداري من دون تعصب أو تسيب، ولا سيما في القرارات المتعلقة بالتخطيط المدرسي الذي يؤدي إلى تحسين أداء المعلمين والإرتقاء بدورهم التربوي، وبما يحقق رضاهم الذاتي عن عملهم ويدفعهم إلى الإعتزاز بهذا العمل وتطويره بإستمرار، ضمن تنظيم جهودهم في إطار التربية المتكاملة (العتيبي وشريف، 2018).

إن ممارسة معلمي المدارس للعلاقات الجيدة داخل المدارس تعمل على رفع روح التعاون والمعنوية وهذا يوتر تأثيراً إيجابياً في تحسن أداء معلمي المدارس في تحقيق أهداف المدرس والمنهاج (أبو سرحان و الدلابيح، 2019).

يعد مفهوم الجودة أحد فروع علوم الإدارة، ويعود تاريخ نشأتها إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، وبالتحديد في اليابان إذ طبقت أسس الجودة على الصناعة فأحدثت نقلة تطويرية هائلة، تلتها الولايات المتحدة في الخمسينيات، ثم بدأ المفهوم يدخل إلى جميع المهن وأنشطة الحياة ومنها التعليم (الزيود، 2022).

وقد تم تعريف الجودة في النظام التعليمي بأنها نظام متكامل من مجموعة من المعايير والمواصفات والإجراءات والأنشطة والإرشادات تضعها الجهة المسؤولة عن التعليم أو المؤسسة التعليمية نفسها لتهتدي بها في تنظيم عملها وتوفيرها لخدماتها بطريقة فاعلة للمستفيدين (المصارير، 2019).

وقد تم تحديد نظام إدارة الجودة كنظام رسمي قام بتوثيق العمليات والإجراءات والمسؤوليات لتحقيق سياسات وأهداف الجودة، ويساعد نظام إدارة الجودة في تسهيل وقيادة أنشطة المدرسة لتلبية إحتياجات العملاء وتحسين فعاليتها وكفاءتها على أساس لا نهائية له (Loeung & Safruddin, 2022).

وإن إدارة الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها بهدف إجراء تحسينات شاملة (الحوامدة و طناش، 2019).

وإدارة الجودة الشاملة هي نظام إدارة يرفع الجودة كإستراتيجية عمل موجه نحو إرضاء العملاء من خلال إشتراك جميع أعضاء المؤسسة التعليمية في العمل وذلك لتحقيق الأهداف (Irfan & Kusumawardhani, 2021).

من الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها: تحسين الجودة الإدارية وتقليل التكاليف، والإستغلال الأفضل للموارد، والكفاءة الإنتاجية والوصول إلى الجودة العالية وتحقيق رضا المنتفعين وسعادتهم، والإنتشار والمحافظه على كيان المؤسسة وإستمرارها وتفوقها على الآخرين (الرابعة، 2020)..

وبناء على ما سبق وإنطلاقاً من أهمية العلاقة بين معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين، جاءت هذه الدراسة لتكشف عن طبيعة علاقة معلمي

المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين، ويمكن أن تفيد هذه الدراسة كلا من المعلمين والمديرين والمشرفين وغيرهم من المهتمين بموضوع العلاقات وإدارة الجودة الشاملة.

1.2 الإطار النظري

ويتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع العلاقات الإنسانية بين معلمي المدارس ومدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة، وتم تسليط الضوء على الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالموضوع وفي نهاية الدراسات التعقيب عليها وتوضيح نقاط التشابه والاختلاف.

أن المؤسسات التربوية هي البناء الفعال الذي نستطيع من خلاله إقامة نهضة حضارية للمجتمع البشري، وذلك لتحقيق آمال وطموحات أفرادها في توفير حياة كريمة ومستقرة له، وعليه فالمحرك الأساسي للعملية التعليمية والتربوية والمباشرة للعمل في الميدان التربوي هو المعلم. ولا يستطيع القيام بهذا الواجب العظيم ما لم يجد المساعد والدعم من إدارة المدرسة. ويمكن القول أن أهم ما يميز نوع العلاقات بين مديري المدارس والمعلمين في ظل مفهوم الإدارة التربوية الحديثة وممارساتها، أنها علاقات إنسانية إرشادية يستمد فيها المدير تأثيره على المعلمين من طريق تعامله الإنساني معهم، لا من قوة مركزه، أو الصلاحيات المخولة له، وعلية يتصف بمقدرته على بناء علاقات إنسانية سليمة مع المعلمين تقوم على أساس إحترامهم والثقة فيهم والتعاطف معهم وتقدير جهودهم والإجتهد في حل مشكلاتهم (الشناق و عليمات، 2022).

وترى الباحثة أنه لابد من الإهتمام في العلاقات بين مديري المدارس والمعلمين لتحسين نوعية العملية التعليمية التعليمية والإرتقاء بها إلى أفضل مستوى ولن يتم ذلك إلا بمساندة المعلم.

1.3 مفهوم العلاقة الإنسانية (Human Relationships)

وتعرف العلاقة الإنسانية لدى المدير بأنها المهارات الأساسية اللازمة للمدير أو القائد التي تمكنه من التواصل أو التعامل مع مرؤوسيه والتأثير فيهم بفعالية، وتقدير مواهبهم وتلبية احتياجاتهم العملية المتنوعة لكي يعملوا معا بروح الفريق، وينجزوا واجباتهم ومهامهم ويحققوا أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية عالية. (العنزي وآخرون، 2017).

وعرف مفهوم العلاقة الإنسانية أيضا بأنها عملية اندماج في مواقف العمل كجماعة منتجة متعاونة مع ضمان الحصول على الإشباع الاجتماعي والنفسي والاقتصادي، وهدفها هو جعل الأفراد منتجين متعاونين من خلال العمل المشتركة مع بعضهم البعض (بني ياسين و الخوالدة، 2021).

أما العلاقة الإنسانية في المجال الإداري فهي مختلف أوجه النشاط الإداري والاجتماعي التي تتم داخل المؤسسة التعليمية، بقصد تقوية الروابط وتوسيع فرص التفاعل الإيجابي، التأثير المتبادل بين الأفراد، والاتصال، وجماعات العمل (المعلمين)، وزيادة تمسكهم واندماجهم وتعاونهم وتكييفهم مع الظروف المحيط بالعمل، ورضاهم عنه، وتنمية روح الجماعة بينهم، وتهيئة الوسط الملائم لإشباع حاجاتهم النفسية، الاجتماعية والاقتصادية، وتقدير حقهم في حرية مشاركتهم في مجلس الإدارة التعليمية للتعاون في صياغة السياسة العامة والبرامج المدرسية المؤدية الى تنمية وتطور الوحدة التعليمية (إبراهيم و محمد، 2019).

وعرفت العلاقة الإنسانية في الإدارة التربوية بأنها مجموعة من السلوكيات التربوية للاداري التربوي، التي تستمد من الأخلاق الإسلامية الحميدة، مثل الأمانة والصدق والعدل بينه وبين من يشرف عليهم، أو يتعامل معهم في الحقل التربوي، والتي من خلالها تتحقق الأهداف التربوية المخطط لها (التكالي و زين، 2020).

وترى الباحثة أن العلاقة الإنسانية في الإدارة التربوية تبنى على أساس الأخلاق الإسلامية الحميدة مثل الصدق والامانه والعدل.

العلاقة الإنسانية من منظور إسلامي

وتقوم العلاقات الإنسانية من منظور إسلامي كما حددها (الغامدي، 2018):

1. **الايان بالله تعالى:** إذا تمت العلاقة بين الفرد وخالقه فان ذلك يحقق الاستقرار والاطمئنان. قال تعالى: ﴿الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللَّهِ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ﴾ الرعد (28). (القرآن الكريم).
2. **الالتزام بمكارم الأخلاق:** ديننا الإسلامي يدعو الى الالتزام بمكارم الاخلاق قال الرسول صلى الله عليه وسلم ﷺ: "إنما بعثت لاتمم مكارم الاخلاق" (صحيح بخاري).
3. **الكرامة الإنسانية:** الانسان مخلوق مكرم خلقه الله سبحانه وتعالى بيده ونفخ فيه من روحه فمن الواجب علينا مراعاة كرامة الانسان قال تعالى: ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبُرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾ الاسراء (70). (القرآن الكريم).

العلاقات الإنسانية في المجال التربوي

إن البيئة التعليمية في أمس الحاجة إلى تكوين العلاقات التي يتفاعل فيها جميع الأفراد سواء كان مديراً أو معلماً أو مشرفاً أو طالباً أو غيرهم، يجب أن يتوفر بعض العناصر ومنها: (الغامدي، 2018)

1. **الحاجات:** يجب على المؤسسة التعليمية أن توفر جواً مناسباً من العلاقة وأن تعمل على توفير مناخ العمل المناسب لإشباع حاجات الناس بصورة يمكن معها تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة التعليمية من أجلها.
2. **الإدراك:** إن الإنسان في إدراكه لما يحيط به لا يرى جوهر الواقع ولكنه يفسر ما يراه من وجهة نظره ثم يسميه واقعا أي أن الإدراك هو عملية يفسر فيها الأفراد إنطباعاتهم الحسية ثم يفسرونها لتعطي معنى لبيئتهم لذا فالإدراك يساعد في معرفة واقع حياة كل فرد منا.

3. **القيم:** تعبر القيم عن معتقدات تحدد أهمية الأشياء بالنسبة للفرد في ضوء ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه والقيم تحكم سلوك الفرد بالسلب أو الإيجاب، فالقيم التي توجه سلوك الإنسان إلى بناء علاقة مع الآخرين إذا كانت القيم إيجابية ومن ثم تساعده على نمو هذه العلاقة.

4. **الإتجاهات:** هو تعبير قيمي قد يكون إيجابيا أو سلبيا، نحو أشياء أو أفراد أو أحداث، والإتجاه يعكس شعور فرد ما عن شيء ما.

5. **الدافعية والحوافز:** الدافعية هي حالة داخلية معقدة لا تلاحظ مباشرة بل يتم لمس مترتباتها على السلوك البشري سواء في جانبه اللفظي أو غير اللفظي.

وترى الباحثة أنه يجب أن يتوفر في البيئة التعليمية عدد من العناصر المهمة حتى تستطيع تحقيق الأهداف المرسومة.

أهداف العلاقات الانسانية

يتم تحقيق أهداف العلاقة من خلال شعور الإنتماء إلى المؤسسة، عن طريق إشعارهم بأنهم أعضاء في الجماعة، يشاركون في عملها وفي تحمل مسؤوليتها، وفي صنع ما يتخذه المدير من قرارات. والتعبير عن الذات وذلك عن طريق منح المدير الأفراد العاملين معه بعض المسؤوليات أو إشراكهم في القيام ببعض الأعمال ذات الأهمية الخاصة، وذلك حين يتحمل الفرد المسؤولية في عمله وما ينجزه، فإن على المدير أن يشعره بالأمن والطمأنينة للبقاء في عملة مما يؤدي إلى تحسين أدائه في عمله، والتغلب على المشكلات وحلها بطرق ودية وبروح الأخوة والزمالة والعمل المشترك، وإشاعة جو يسوده البهجة والمودة بين العاملين، ورفع المستوى المادي للفرد داخل التنظيم الإداري، والمكانة الإجتماعية، والحرية في التفكير. (محسن و الفكي، 2017).

وترى الباحثة إنه لا يتم تحقيق الأهداف الا من خلال شعور الإنتماء إلى المؤسسة التعليمية والعمل بروح الفريق أو الجماعة.

أسس العلاقات الإنسانية في المجال التربوي

توجد مجموعة من الأسس في المجال التربوي ومن أهمها العمل على إيجاد تفاهم متبادل بين إدارة المدرسة وجميع العاملين بها، ومراعاة الصدق والأمانة في شرح كل ما يصدر من قرارات، والتمسك بأهداف العمل، وإتباع المبادئ والقيم الإسلامية في جميع التصرفات، والإبتعاد عن إتخاذ مواقف سلبية، وعن تغطية المساوئ وأوجه الخطأ، والمساهمة في رفاهية المجتمع الداخلي بالمدرسة وتقييم أفرادها، وإتباع مناهج البحث العلمي في حل أي مشكلة للوصول إلى قرار سليم، وإظهار الحقائق في صراحة ووضوح حرصا على كسب ثقة العاملين. (آل سليمان، 2016).

أهمية العلاقات الإنسانية في المجال التربوي

ان أهمية العلاقات الإنسانية في المجال التربوي تضمن للعاملين الرضا الوظيفي، وتدفع بهم للعمل والإنتاج، وتخفف وطأة الآلية المفرطة في العمل، وتحدد الأساليب الروتينية التي تضفي على العمل الملل والرتابة، وتبعد الإضطرابات النفسية والتشاحن والحقد، وتعزز الإلتناء إلى العمل التربوي من قبل الجميع، تمنح فرصا للإنجاز والتقدم، ترفع الروح المعنوية. (القطان، 2016).

وسائل تطبيق العلاقات الانسانية

هناك بعض الوسائل التي تساعد في تطبيق العلاقة الإنسانية منها: (المطيري و الدويري، 2019).

1. أن يظهر مدير المدرسة الإحترام والود للمعلم بدون تعالي أو تنفير وذلك من خلال العبارات الإيجابية للسلوك الإيجابي.
2. التركيز على المشكلة وأسبابها، وتوضيح الإجراءات المتبقية فيها من أجل الصالح العام دون تجريح أو إثارة لشخصية المعلم ومن ثم تطبيق النظام حقه.

3. دعم التعليمات والتوجيهات من خلال الطلب من المعلم تحقيق العمل كما هو مطلوب وتشجيع ذلك من خلال الترقية والشكر ويتضمن ذلك أيضا تنفيذ التعليمات في حالة التقصير في أداء العمل في وضوح وشفافية.

4. الإنصات لا التشاغل وهذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية عند المعلم ويتجاوب مع تعليمات مديره.

5. تحديد أهداف واضحة في تحسن العمل التربوي داخل المدرسة ومتابعة تنفيذ هذه الأهداف من طرق الإتصال المختلفة.

أبعاد العلاقات الإنسانية

يمكن تحديد الأبعاد الإنسانية في المدرسة كما يلي: (العمر، 2015)

1. **علاقة مدير المدرسة بالمعلمين:** تقوم العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين على ثلاثة أسس، أولها: شعور المعلمين بأن مدير المدرسة يؤيدهم تأييدا صادقا، وثانيها: معرفة المعلمين ووعيهم بما هو متوقع منهم، مثل معرفتهم بالسياسة العامة التي تسير عليها المدرسة، وواجباتهم المناطة بهم، وثالثها: تأكد المعلمين من أنهم ينالون تأييد مدير المدرسة، طالما أنهم يقومون بما هو متوقع منهم في حدود مسؤولياتهم الخاصة، وتتضح هذه العلاقة في حرص الإدارة المدرسية على تقوية علاقتها بالمعلمين بشتى الطرق ومنها الثقة بالنفس في توثيق العلاقة بين مدير المدرسة وبين المعلمين، فهذه الثقة تمكنه من مواجهة مختلف المواقف، والتعامل مع المعلمين كزملاء في العمل من أجل الصالح العام للمدرسة والطلاب، مما يكون له أكبر الأثر في زيادة ثقته بالمعلمين، وينعكس ذلك أيضا على طبيعة التعامل بين المعلم وطلابه، مما يسهم في توثيق العلاقات الإنسانية في المدرسة.

2. **علاقة مدير المدرسة بأولياء الأمور:** تعمل الإدارة المدرسية الجيدة على تكوين علاقات طيبة مع أولياء الأمور، وتفتح أبواب المدرسة أمامهم لزيارتها وإستقبالهم، ومشاركتهم في المجالس المدرسية،

ويسهم ذلك في تعريفهم بأهداف المدرسة ومشكلاتها، وبالتالي مساهمتهم في رفع مستواها، كما أن لهذه العلاقات دور بارز في تذليل بعض العقبات التي تواجه إدارة المدرسة.

3. **علاقة مدير المدرسة بالطلاب:** يمثل الطالب لب العملية التعليمية التي من أجله وجدت، ويقصد بذلك أنه ينبغي تأهيل الطالب علميا وصحيا وثقافيا حتى يتمكن من إستيعاب المعرفة، وتكتمل متطلبات تأهيله، ويحتاج ذلك إلى تنمية مهاراته المختلفة بما تتضمنه من مهارات القابلية للعمل مع الفريق وإحترام وجهات نظر الآخرين، والمهارات الفعالة لملاحقة المعلومات باستخدام التقنية ومعالجتها، ومهارات التفكير الناقد، ومهارات حل المشكلات وصنع القرارات، والقدرة على إجراء البحث وتطبيق البيانات، وكذلك القدرة على ضبط الذات وتحمل المسؤولية.

4. **علاقة المعلم بالطلاب:** يقوم المعلم في ملاحظة سلوك التلاميذ وتوجيههم نحو السلوكيات الصحيحة التي تبعدهم عن الانحراف، وتشجعهم على الإستقامة، ويغرس فيهم الثقة، ويكشف مواقع القوة، ويعالج مواقف الضعف لديهم، ويساعد المتأخرين منهم، مشخصا ذلك بأسباب التأخر وواصفا العلاج اللازم لهم، ويبرز أنشطتهم ومهاراتهم أمام الإدارة المدرسية، وأولياء الأمور، كما يجب عليه ضرورة التعرف على خصائص نمو المتعلمين في كل مرحلة دراسية، ومتطلبات كل منها، ويقوم المعلم أيضا بتقديم الأعمال التالية للمتعلمين:

أ- يقدم المادة العلمية لهم بوضوح ويتسلسل وفقا للموضوعات والأفكار.

ب- يضيف عنصر التشويق والإهتمام لديهم.

ج- يضيف معلومات مهمة إثرائية إلى خبراتهم الدراسية.

د- يطبق أساليب التقويم المناسبة عليهم.

هـ- يراعي التواصل المستمر معهم والتفاعل في قضاياهم وإرشادهم وتوجيههم باستمرار.

5. **العلاقة بين المعلمين:** حيث يعتبر المعلم أحد أفراد المجتمع الذي يتأثر بظروفه، وعاداته، وتقاليده، وهو إنسان له أحاسيسه ومشاعره، ويرغب بتحقيق إتجاهاته وميوله، ويعتبر المعلم قائداً تربوياً بين طلابه في المؤسسة التربوية، ويتعامل مع عدة فئات مهنية داخل المدرسة وخارجها، وعلاقة المعلم بزملائه تتسم بالمحبة، والمودة، والتعاون، والإيمان بأهداف واحدة مشتركة وأن يجيد المعلم العمل معهم كفريق، فيرحب دائماً بالأعمال التي تسند إليه مع زملائه في إنجاز مهام ومسؤوليات مشتركة، ومهنة التعليم وإن كانت في جوهرها نشاطاً فردياً بمعنى أن كل معلم يجد نفسه أمام مسؤوليات وواجباته المهنية، فإن العمل الجماعي فيها يعد أمراً ضرورياً بهدف تحسين نوعية التعليم وتطويره بصورة أفضل والحرص على التعاون، وتبادل الخبرات وإحترام وجهات النظر، والحرص على تحقيق تكامل مع الزملاء. وترى الباحثة أنه يجب أن تكون العلاقات بين الأفراد في المؤسسة التعليمية جيدة، سواء العلاقة بين المدير والمعلمين أو بين المدير وأولياء الأمور أو بين المدير والطالب أو بين المعلم والطالب أو بين المعلمين أنفسهم حتى يتم تحقيق الأهداف المرجوة.

علاقة المدير بالمعلمين

يتجلى دور المدير في توفير الظروف الملائمة لعمل المعلمين في جو من التشاور والحوار والتقدير المتبادل وترتكز علاقة المدير بالمعلمين في متابعة أنشطتهم والتقرب منهم والمساعدة في حل مشكلاتهم، فالمعلم هو أحد أركان العملية التعليمية، والعنصر الأساسي فيها والذي يعتمد عليه في النهوض بعملية التربية والتعليم ويظهر دور مدير المدرسة تجاه المعلمين من خلال التعرف على واقع خبرة المعلم ومؤهلاته وقدراته العلمية وظروفه الشخصية وإستثمار القوى الفردية والإهتمامات والمواهب الخاصة بكل معلم ووضع كل عضو في المكان الذي يتناسب مع قدراته، وتزويد المعلمين ببعض الخبرات التربوية اللازمة لرفع النمو المهني للمعلم من خلال وضع برنامج لتطوير المعلمين وبخاصة الجدد منهم، وتوجيه المعلمين وإرشادهم لتطوير أساليب تدريسهم وإستخدام التقنيات التدريسية الحديثة في التدريس وتدريبهم على التكنولوجيا الحديثة وإطلاعهم على جميع المستجدات التربوية، وتهيئة الظروف وتشجيع المعلمين على حضور الدورات

التدريبية والندوات واللقاءات التربوية لرفع كفاياتهم العلمية والمهنية، زيارة المعلمين في صفوفهم لمتابعة أدائهم المهني ومساعدتهم في تطوير أنفسهم وتشجيع روح المبادرة والإبداع لكل ما فيه صالح المدرسة والعملية التعليمية، ومساعدة المعلمين في حل مشكلاتهم مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي (القرعان و ربيع، 2021).

تطبيق العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين في العمل المدرسي وتكون في النواحي التالية:

1. إحترام شخصية المعلم، والإهتمام بكل مشكلاته، وتقدير آرائه وأفكاره المختلفة.
2. تحقيق الإنسجام والتعاون بين المعلمين لكل مادة في جلسة دائرية وحبذا لو إشتراك فيها الموجهون بإعتبار أن إشرافهم التربوي خدمة خارجية تتكامل مع ما يقدره المدير والمعلمون، ويتحقق الإنسجام بالتوصل إلى إتفاق على المعايير العامة للتقويم.
3. المساهمة في ترشيح المعلمين لبرامج التدريب ورفع معنوياتهم حتى يقبلوا على برامج التحسين.
4. رعاية المعلم الجديد وإشعاره بأهمية المقابلة الأولى له، وبحاجة المدرسة اليه، وبرغبة الآخرين في التعامل معه (العمر، 2015).

مقومات العلاقات الإنسانية في المدارس

لخلق جو مدرسي معافى لابد أن تسود العلاقات الإنسانية في المدارس خاصة بين المديرين والمعلمين لكي ينعكس إيجابا على التلاميذ وتوجد مجموعة من المقومات التي تركز عليها الإدارة في علاقاتها مع العاملين ومن هذه المقومات:

1. توافر المناخ الإيجابي في المدرسة القائم على الإستقرار النفسي والطمأنينة والتعاون والتآخي وحسن التقاهم، ولنا في الرسول صلى الله عليه وسلم قدوة حسنة فعندما قدم لمجتمع المدينة المنورة أول مقوم إهتم به هو أن آخى بين المهاجرين والأنصار لكي يسود الإخاء والتسامح بينهم، وذلك من أجل بناء مجتمع معافى من العنف والصراع والخلافات والضغينة والمحاباة والتحيز.

2. القيادة الراشدة: أسلوب القيادة الراشدة يقوم على الديمقراطية والعمل بروح الفريق مع مركزية التخطيط واللامركزية في التنفيذ، كل العاملين شركاء في المسؤولية والمهام واضحة ومحدودة، الرجل المناسب في المكان المناسب، الصلاحيات واضحة ومحدودة، والمدرسة تعمل في منظومة يسودها نسق قيمي يقودها الى مرافي النجاح بسلاسة، كل هذا التجانس مؤمن بمبدأ المحاسبة والشفافية والتقييم الذاتي والبعد عن الأسلوب التسلطي، الجميع شركاء في إتخاذ القرارات لذا فهم يتحملون نتائجها نجاحا أو فشلا، المبادرات الذكية تجد حظها من التقدير مما يشجع على المنافسة الشريفة وإكتشاف القدرات والمواهب الكامنة بين المعلمين والتلاميذ في كل المجالات.

3. القيادة القدوة: وهذا المقوم يتطلب من مدير المدرسة أن يكون قدوة لكل العاملين في أقواله وأفعاله وحبه للعمل، وتمسكه بالقيم النبيلة، يتعامل مع كل العاملين أبا وأخاومربيا، لا يخشى النجوم اللامعة في فريق عمله، بل يشجعها ويحفزها يستطيع أن يقول لا في حينها تصبح كلمة لا ضرورية، وكذلك أن يقول نعم في حينها عندما تكون كلمة نعم فيها مصلحة المؤسسة والعاملين فيها، يتصف بالجرأة والمبادرة، ويسعى دائما إلى تطوير نفسه علميا ومهنيا (كساب، 2015).

وترى الباحثة أن من أهم المقومات للعلاقات الإنسانية، توافر المناخ الإيجابي في المدرسة القائم على الاستقرار والطمانينة والتعاون والتأخي وحسن التفاهم من أجل بناء مجتمع معافى من العنف والصراع والخلافات، وتوافر القيادة الرشيدة التي تقوم على الديمقراطية والعمل بروح الفريق ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتوافر القيادة القدوة الذي تطلب من مدير المدرسة أن يكون قدوة لجميع العاملين في المدرسة قولا وفعلا.

1.4 الجودة الشاملة (Total Quality Management)

أن تفهم المؤسسة التعليميه لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب منها توفير وتهيئة مستلزمات ضرورية لتحقيق التطبيق الناجح والفعال لهذه الفلسفة في المؤسسة التعليمية وذلك للإرتقاء بجودة عملها، كما أن

طبيعة العمل الجديدة تتطلب توافر المعلومات الضرورية لمختلف العاملين بما يوسع آفاقهم وتطلعاتهم وفق المهام الجديدة التي ألقتها إدارة الجودة الشاملة على عاتقهم، فالمنهج العلمي الصحيح الذي تعمل وفقه إدارة الجودة الشاملة في حل المشكلات تكون فائدة كبيرة لأنه يساعد على إجراء تحسينات لاحقة للعملية وللجودة وبمشاركة العاملين كافة بما يجعل نشاط المؤسسة التربوية فعالاً ومؤثراً (حروش، 2018).

تعريف الجودة الشاملة:

الجودة: هي عبارة عن إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء بإحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا لديهم ويتم ذلك من خلال مواصفات موضوعة مسبقاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وتكون هذه المواصفات ما يميز هذه السلعة أو الخدمة. (لحبيب، 2019).

وعرفت **الجودة من منظور إسلامي** بأنها تعني الجودة في الأداء على أكمل وجه وفي وقت مناسب، والأداء بمهارة عالية والعدالة بالمعاملة وبأقل الموارد المتاحة، وضمن المعايير والمقاييس المعتمدة، وهناك الكثير من المعاني المتنوعة الواردة في القرآن والأحاديث النبوية التي تطابق معنى الجودة ومنها: والإتقان، والإحسان، والتسديد (فيشوش، 2022).

أما الجودة الشاملة تشمل مجموعة من المبادئ والأساليب والوسائل الفنية والجهود والمهارات المتخصصة التي تؤدي إلى التحسين المستمر للأداء على كافة مستويات العمليات والمخرجات والوظائف والخدمات والأفراد بالمؤسسة التعليمية، بإستعمال الموارد المادية والموارد البشرية، وهذا يتطلب العمل باستمرار لتلبية إحتياجات وتوقعات المستفيدين من المنظمة الحالية والمستقبلية، والعمل على تحقيق رضاهم (المصارير، 2019).

أما الجودة الشاملة في الإسلام بأنها "الإتقان في كل شيء الذي يعني تحقيق السمات المطلوبة في المنتج أو الخدمة المقدمة، بشكل يرضي الله - عز وجل - أي أنها تعني رقابة الموظف على نفسه، خوفاً من الله سبحانه وتعالى، أي أداء الأعمال وفق ما جاءت به الشريعة الإسلامية معتمداً على أسس محددة، يتحقق من خلالها إتقان العمل وإستحسانه، رغبة في الخروج به على أفضل وجه يرضاه الله سبحانه وتعالى أولاً، ثم يرضى المستفيدين من الخدمة المقدمة من خلاله (العايشي وغياد، 2019).

في ضوء ما سبق في التعريفات حول إدارة الجودة الشاملة ترى الباحثة أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية مستمرة تسعى للوفاء بمتطلبات المستفيدين المتجددة من خلال عمل تعاوني بناء يشمل الإدارة والعاملين بهدف رفع الكفاءة والنوعية في جميع جوانب العمل الإداري والأكاديمي باستغلال جميع الموارد المتاحة بشكل فعال ومرن بأقل وقت ممكن وتكلفة.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من المفاهيم الإدارية الحديثة، فهو المعنى الإداري الذي يهيء درجة عالية من الروح المعنوية لدى العاملين في المجال التعليمي إيماناً منهم برسالتهم التربوية، وإنه المناخ الإداري الذي تبرز فيه فنيات العمل بما يتضمنه من الإخلاص والقدرة على الإبداع في تحقيق أهداف الإدارة (الجعافرة، 2022).

بينما عرف معهد المقاييس البريطاني (British Standarda Institute) إدارة الجودة الشاملة بأنها: فلسفة إدارية تهدف إلى التحسين والتطوير المستمرين من خلال أنشطة منظمة تسعى من جهة إلى تحقيق إحتياجات العميل والمجتمع وتوقعاتهما، ومن جهة أخرى تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية من جهة أخرى، وذلك بإتباع أفضل الطرق وأقلها تكلفة من خلال الإستخدام الأمثل لطاقت العاملين (الزيود، 2022).

كما تم تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم - من منظور إسلامي: بأنها جميع العمليات والأنشطة التي يتم تطبيقها داخل المؤسسات التعليمية من خلال العناصر الأساسية فيها من إدارة ومعلمين وطلاب وذلك لتحسين جودة الأداء التعليمي في مختلف القطاعات في ضوء القيم والمبادئ الإسلامية من أجل بناء شخصية إنسانية متكاملة تسعى الى تحقيق أهداف التربية الإسلامية.(البوهي وآخرون، 2018).

وترى الباحثة أن الجودة الشاملة في المجال التعليمي هي عملية تطبيق مجموعة من المواصفات والخصائص والمعايير المطلوبه، لرفع مستوى جودة التعليم من خلال المخرج التعليمي وهو الطالب عن طريق إستخدام الموارد البشرية وهم المعلمون، وإستخدام كافة الموارد المتاحة.

إدارة الجودة الشاملة والعملية التعليمية:

تركز إدارة الجودة الشاملة والعملية التعليمية على تحقيق بعض النقاط ومنها: (ربايعة، 2018)

1. التركيز الواضح على الطالب.
2. التكامل مع إستراتيجية الجهة التعليمية (المدرسة، الإدارة، الوزارة).
3. الإهتمام بمشاركة الطلاب لأعضاء هيئة التدريس، والجهاز الإداري في المدرسة.
4. إستمرارية التحسين والتطوير.
5. الإهتمام بالفكر الإداري الحديث في إدارات المدرسة ووظائفها ومستوياتها كافة.
6. إعتبار كل فرد في المدرسة مسؤولاً عن الجودة..

الحاجة الى الجودة الشاملة في المجال التعليمي

هناك عدت أسباب للحاجة إلى الجودة الشاملة في المجال التعليمي منها: (حسن، 2021).

1. إتساع الفجوة بين الإنتاج والتعليم حيث تظهر الحاجة لبعض المهن والوظائف التي لا يوفرها التعليم الحالي أو العكس ويوجد نقص في بعض التخصصات التعليمية.

2. عدم توفير فرص مناسبة في بعض التخصصات التعليمية بعد التخرج.
3. إرتفاع تكلفة التعليم في جميع مراحل التعليم فالظاهر أنه تعليم مجاني والواقع أنه ذو تكاليف متزايدة.
4. إنخفاض العائد على الإستثمار التعليمي.
5. التعليم يركز على المعارف والمعلومات ولا يهتم بالسلوكيات والمهارات.
6. عدم المشاركة في تصميم البرامج التعليمية على جميع المستويات.
7. يوجد خلل كبير في الأدوار التنظيمية.

ترى الباحثة أهمية الجودة في المجال التعليمي من أجل تنظيم العملية التعليمية وتحقيق أعلى مستوى من المخرجات التعليمية التي يستفيد منها الطالب والمعلم والمجتمع.

أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم

من أهداف الجودة الشاملة في التعليم خفض التكاليف حيث تتطلب الجودة عمل الأشياء الصحيحة من أول مرة، وزيادة الكفاءة عن طريق التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي، و زيادة الفعالية التنظيمية من خلال تحقيق فعالية الإتصالات ومشاركة جميع الأفراد في حل المشكلات وتحسين العلاقة بين الإدارة والأفراد، ومساعدة المؤسسة التعليمية في توفير خدمات تعليمية ذات جودة عالية لعملائها الداخليين (الموظفين والمعلمين) والخارجيين (الطلاب)، وعمل التحسينات المستمرة التي يركز عليها نظام الجودة الشاملة، وتعبير عن الوسيلة الرئيسية لتحقيق متطلبات المساءلة والطريق المناسب للإصلاح التربوي، وتوفير المناخ التربوي المناسب للمعلمين والطلاب، والإهتمام بمستوى الأداء للإداريين والمعلمين من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات الصحيحة اللازمة ومن خلال تنفيذ برامج التدريب والتأهيل المستمرين، لتحسين جودة الأداء لكل الأفراد بالمؤسسة التعليمية وإبراز الطاقات الكامنة لديهم، و الوقوف على

المشكلات التربوية والنفسية والتعليمية والإدارية على أرض الواقع ودراستها وتحليل أبعادها بالطرق العلمية وإقتراح أفضل الحلول التي تناسبها، وتقليل هرمية الإدارة وسيادة نمط الإدارة التشاركية عن طريق تكوين مجموعات وفرق العمل لتحقيق جودة الأداء المدرسي، وتنظيم برامج للتدريب المستمر لتحسين جودة الأداء لكل الأفراد بالمدرسة وتمييزهم وإبراز الطاقات الكامنة لديهم وتحسين قدرتهم على حل وتشخيص المشكلات (الغامدي، 2019).

ترى الباحثة أن المؤسسات التربوية تسعى إلى تحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها وتحقيق أعلى مستوى من المخرجات التعليمية عن طريق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية، من خلال إلتزام جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.

مميزات إدارة الجودة الشاملة في التعليم

هناك عدد من المميزات التي يمكن أن تتحقق في حال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم وتتمثل في ضبط النظام الإداري في المؤسسة التعليمية وتطويره، وضبط شكاوي الطلاب وأولياء الأمور والتقليل منها ووضع الحلول لها، وزيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة التعليمية، وتقوم المؤسسة التعليمية بالوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء الأمور وفق نظام معين، وتقوم أيضا في حل المشكلات بالطريقة العلمية الصحيحة، وإلتزام المؤسسة التعليمية بنظام الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع مستوى الطلاب وتنمية إيجابياتهم وقدراتهم (المصارير، 2019).

خصائص معايير الجودة الشاملة في التعليم

هناك مجموعة من خصائص المعايير التي تقوم عليها الجودة الشاملة في التعليم وهي: أن تكون شاملة: بحيث تتناول الجوانب المختلفة للعملية التعليمية والتربوية والسلوكية وذلك لتحقيق مبدأ الشمولية، وأن تكون مرنة حتى يمكن تطبيقها على المؤسسة التعليمية، وأن تكون مجتمعية بحيث تعكس تنامي المجتمع وخدمته وتلتقي مع إحتياجاته وقضاياه، وأن تكون تحقق مبدأ المشاركة التي تبنى على إشتراك الأطراف المتعددة

والمستفيدين من المجتمع، أن تكون أخلاقيه تستند إلى الجانب الأخلاقي وتخدم القوانين السائدة وتراعي عادات المجتمع، وأن تكون مستمرة حتى يمكن تطبيقها لفترات زمنية ممتدة ويمكن مواجهتها للمتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، وأن تكون داعمة فلا تمثل هدفا بحد ذاته وإنما تكون آليه لدعم العملية التعليمية والنهوض بها، وأن تكون وطنية تخدم أهداف الوطن وقضاياها وتضع أولوياته وأهدافه ومصالحته في المقام الأول، أن تكون إقتصادية لا تتطلب موارد وقدرات خاصة تفوق طاقات وقدرات العاملين وتسبب لهم الإجهاد في العمل كما أنها لا تتطلب موارد تفوق قدرة المدارس، وأن تكون متميز لها القدرة على التفريق بين درجات كفاءة وجودة مستويات الأداء (العلي، 2022).

متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية

لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية لابد من توفير بعض المتطلبات ومنها: (جويلي، 2018)

1. القناعة الكاملة والتفهم الكامل والالتزام من قبل المسؤولين في المؤسسة التربوية.
2. توفير المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية الخاص بالجودة وفي المؤسسة التعليمية.
3. التعليم والتدريب المستمرين لكافة الأفراد إن كان على مستوى المؤسسة التعليمية.
4. التنسيق وتفعيل الإتصالات بين الإدارات والأقسام المختلفة.
5. مشاركة جميع الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية في تحسين جودة العملية التعليمية.
6. تأسيس نظام معلوماتي دقيق وفعال لإدارة الجودة على الصعيدين المركزي والمؤسسي.

ترى الباحثة أن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب إلتزام من القيادة في البحث والتقصي عن مشكلات العاملين وتنمية قدراتهم من خلال التدريب والعمل كفريق واحد من التصميم الفعال للعمل في المؤسسة التربوية،

والتركيز على العمليات من خلال التأكيد على فعالية نظام الاتصال بين الإدارات للخروج بأفضل المخرجات.

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمراحل متعددة وهي

1. مرحلة الإعداد:

وهي إعداد المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة الذي يتطلب القيام بما يلي (Surendran, 2018):

- إقتناع الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الفوائد والأهداف الموضوعية
- إنشاء مجلس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويضم مسؤولين من مستوى عال.
- عمل دورات تدريبية لمجلس إدارة الجودة الشاملة للتدريب على أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يتم بواسطة مستشارين خارجيين.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- توضيح سياسة المؤسسة الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تشكيل فريق العمل من مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة لتتعاون فيما بينها نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- وضع معايير لقياس مدى رضا العاملين حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2. مرحلة التخطيط:

يتم في هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق وتتضمن هذه المرحلة ما يلي: - (Altunay, 2016) - تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذلك التهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف.

- صياغة رؤية ورسالة المؤسسة المتعلقة بتطبيق المشروع.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تربط ما بين رؤية ورسالة المؤسسة.
- تحديد الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- إختيار مدير للجودة من المستويات الإدارية العليا ويعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة.
- تدريب مدير الجودة من طرف مستشارين خارجيين.
- إعداد خطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مديرالجودة بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق.
- مناقشة خطة التطبيق للموافقة عليها وتوفير الموارد اللازمة لها.

3. مرحلة التقييم:

- وهي توفير المعلومات اللازمة لتقييم مراحل الاعداد، والتخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد من خلال عمليات المسح داخل المؤسسة وخارجها وتشمل الخطوات التالية (Alghamdi, 2016):
- التقييم الذاتي: هو إدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - تقييم آراء العاملين: هو إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العاملين المتعلق بمنتجات المؤسسة حالياً ومستقبلياً.
 - تقييم تكاليف الجودة: هو تقييم تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم، وتكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي.

4. مرحلة التحسين المستمر:

تستهدف هذه المرحلة التعريف على أفضل الممارسات وأفضل الأداءات من أجل استثمارها مرة أخرى في

عمليات التحسين المستمر، وتتضمن هذه المرحلة الآتي (خران و ساكر، 2020):

- الإستعانة بخبراء الجودة الشاملة في تقويم برامج التطبيق.
- إجراء مقارنة مرجعية للأداء لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع مؤسسات مماثلة.
- مشاركة جميع الأفراد العاملين في المؤسسة في عملية التطبيق.
- توفير جميع المعلومات الناتجة عن التقويم لجميع العاملين في المؤسسة للقيام بعملية التخطيط للتحسين المستمر للجودة الشاملة.

وترى الباحثة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمر في العديد من المراحل تبدأ في مرحلة الإعداد بحيث يتم إعداد برامج الجودة الشاملة بما يتناسب مع أهداف ورسالة ورؤية المؤسسة التعليمية، ومن ثم يتم التخطيط بحيث يشمل تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة التربوية ملائمة الخطة المراد تطبيقها لبيئة المؤسسة التربوية، أما مرحلة التقييم فتتم بعد كل خطوة من الخطوات التي تنفذها من أجل تصحيح الأخطاء والتجاوزات التي تحدث أثناء عملية التنفيذ، أما مرحلة التحسين فتتمثل في تجاوز كل العقبات التي يمكن أن تقف أمام الحد من فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

يوجد بعض المعوقات التي تعرقل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ومنها: ضعف بنية نظم المعلومات في المؤسسة التعليمية، والتركيز على الأهداف قصيرة المدى، ونقص الكوادر التدريبية المؤهلة في ميدان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، والتركيز على تقييم الأداء، وليس على القيادة الواعية التي تساعد على تحقيق جودة أعلى، وإهمال إحتياجات العاملين التدريبية، والمركزية

في رسم السياسة التعليمية وصنع القرار، وعدم إتساق سلوكيات القيادة مع أقوالهم، وغياب عنصر التخطيط بشكل دقيق، حيث أن كثير من التعاميم الصادرة من الوزارة أو الإدارة التي تتطلب عمل كثير تصل بشكل مفاجئ، وبدون تخطيط مسبق مما يوجب تغيير بعض الخطط ويكون هناك تأخير في بعض عمليات الجودة، ومقاومة التغيير والتمسك بالتقليد، وقلة توفير المعلومات الخاصة بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم، والقيادة التربوية تفتقر إلى وجود صلاحيات كافية في المدرسة، وبالتالي تحول دون إجرائها لأي تغييرات لصالح تحسين وتعزيز العمل. (رسمي وآخرون، 2020).

وتلخص الباحثة المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتنا التربوية والتي تمثلت في قلة الاهتمام في تطبيق المبادئ التي تحتاج إلى وقت وجهد كبيرين، بالإضافة إلى الصراعات التي تدور بين المعلمين والمدراء بسبب مركزية القرار وعدم مشاركة المعلمين في القرارات، وغياب الفهم الكامل لتحقيق أهداف المدرسة وغياب الرقابة الفعالة، وصعوبة تحديد معايير قياس جودة الخدمة المقدمة.

1.5 الدراسات السابقة

قامت الباحثة بالإطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بدراساتها، حول موضوع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة، وعملت على مقارنتها بالدراسة الحالية من حيث المنهج، والهدف، والنتائج، وربطها بنتائج الدراسة الحالية، وقد تناولت الدراسات العربية أولاً ثم الدراسات الأجنبية بدءاً بالاحداث منها إلى الأقدم وفيما يأتي عرض لتلك الدراسات:

أولاً: الدراسات العربية

الدراسات التي تتعلق في العلاقات الانسانية

هدفت دراسة الشناق وعليمات (2022) إلى الكشف عن العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية أربد وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين، وقد تم استخدام المنهج

الوصفي الارتباطي. وتم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، إذ اشتملت عينة الدراسة على (209) معلمين ومعلمات، وقد إستخدمت الإستبانة لتحقيق أهداف الدراسة وإستخدم أداتين، الأولى تقيس درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس، والأداة الثانية تقيس درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة (كبيرة جدا)، وأن درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الثانوية جاءت بدرجة (متوسطة الى كبيرة جدا)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية وبين استراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت الدراسة الى عدد من التوصيات ومنها الابتعاد عن استراتيجيات إدارة الصراع غير المهنية وإجراء دراسات أخرى وباستخدام أدوات بحث ومتغيرات أخرى.

كما أجرى الجهني و الداود (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمات، وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحقيق أغراض الدراسة، وإستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت من (37) فقرة موزعة على خمس مجالات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية في مدينة تبوك، خلال الفصل الدراسي للعام (2021-2022م) والبالغ عددهن (1061) معلمة للمرحلة الثانوية إختيار منهن (282) معلمة، وكما أظهرت النتائج إن واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل وفي جميع المجالات جاء بدرجة عالية، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مديرات المدارس لمبادئ العلاقات الإنسانية بشكل عام وفي جميع المجالات، تعزى لسنوات الخبرة، لصالح المعلمات من فئة سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) في حين أنه لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير التخصص، وتوصي الدراسة في تقديم دورات لمديرات المدارس لزيادة الحصيلة المعرفية والإجرائية للعملية الإدارية، ومنح

مديرات المدارس صلاحيات لتحفيز المعلمات المتميزات لزيادة أدائهم، وإقامة برامج تدريبية لمديرات المدارس تعنى بمفهوم العلاقات الإنسانية.

كما أجرى بني ياسين و الخوالدة (2021) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور مديري المدارس في تعزيز العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالمغيرات الآتية (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) في تربية لواء بني عبيد، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وبلغ عددهم (332) معلما ومعلمة في المدارس للعام الدراسي (2020-2021م)، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير إستبانة مكونة من (51) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وأظهرت النتائج أن دور مديري المدارس في تربية لواء بني عبيد في تعزيز العلاقات الإنسانية جاء بمستوى مرتفع على جميع المجالات ووجود فروق ذات دلالة أحصائية تعزى لأثر الجنس في المجال النفسي والمهني وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تعزى لأثر الخبرة ووجود فروق تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس فأقل، وأوصت الدراسة في تعزيز نقاط القوة وتوفير جميع الإمكانيات للمحافظة على المستوى المرتفع، لتعزيز العلاقات الإنسانية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم.

كما أجرى القرعان و ربيع (2021) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أهمية العلاقات الإنسانية والإدارية بين المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة عجلون، حيث بلغ عدد أفراد العينة (337) معلما ومعلمة، وتم إختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم إستخدام المنهج الوصفي المسحي، تم تطوير إستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن أهمية العلاقات الإنسانية والإدارية بين المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من جهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإستجابات

أفراد عينة الدراسة على درجة أهمية العلاقات الإنسانية والإدارية تعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة أهمية العلاقات الإنسانية والإدارية تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي، وقد أوصت الدراسة في التقريب بين وجهات النظر المختلفة دون تحيز، والإبتكار والإبداع في أداء الأعمال.

كما هدفت دراسة الخليفة وإبراهيم (2020) إلى التعرف إلى دور مدير المدرسة الثانوية في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وربطها بالمجتمع المحلي في محلية ودمدني الكبرى بولاية الجزيرة في الجزائر، اتبع الباحثان المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع البحث من (1479) معلم ومعلمة، اختار الباحثان عينة عشوائية بسيطة من (148) معلم ومعلمة من مختلف المدارس الثانوية بالمحلية، واستخدم الباحثان الاستبانة أداة لجمع البيانات المطلوبة، وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية: يعمل مدير المدرسة في محلية ودمدني الكبرى على تعزيز العلاقات الإنسانية مع المعلمين والطلاب بدرجة كبيرة جداً، ودرجة اهتمام مدير المدرسة في تعزيز العلاقات الإنسانية مع المجتمع المحلي جاءت ضعيفة. وتوصي الدراسة في ضرورة اهتمام مدير المدرسة بتعزيز العلاقات الإنسانية بصورة أكبر مع المجتمع المحلي، كما ويجب الاهتمام بالدورات التدريبية وورش العمل والمحاضرات التي تساعد مديري المدارس على فهم العلاقات الإنسانية.

كما أجرى درادكة و إبراهيم (2020) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي وقاما بتطوير أداة الدراسة الاستبانة والمكونة من خمس مجالات و(37) فقرة، وتكونت العينة من (348) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل مرتفعة، وإن هناك فرق دال إحصائياً

عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل وعلى مجال (التواضع والقوة الحسنة، والشفافية والوضوح، والعدالة) يعزى لمتغير الجنس ولصالح (الذكور)، ووجود فرق يعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المعلمين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس). وليس هناك فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل، وعلى جميع المجالات يعزى لمتغير: عدد سنوات الخبرة، والتخصص، وقد أوصت الدراسة في تقديم بعثات دراسية لمديري المدارس والمعلمين وتحفيزهم على الإلتحاق بها، لزيادة الحصيلة المعرفية والإجرائية للعملية الإدارية، وإجراء دراسات حول موضوع العلاقات الإنسانية وربطها بمتغيرات أخرى.

كما أجرى أبو سرحان و الدلابيح (2019) دراسة هدفت إلى التعرف إلى ممارسة معلمي المدارس الأساسية لمهارات العلاقات الإنسانية وأساليب تنميتها في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهدافها، وكان حجم العينة (105) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة وتم توزيعها على عينة عشوائية، وكانت نتيجة الدرجة الكلية لمجالات درجة ممارسة معلمي المدارس الأساسية لمهارات العلاقات الإنسانية في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم كانت بدرجة مرتفعة، وظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير الجنس في جميع المجالات لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير المؤهل العلمي في جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير سنوات الخبرة في جميع المجالات. وأظهرت النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة معلمي المدارس الأساسية لأساليب تنمية مهارات العلاقات الإنسانية في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم كانت بدرجة مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الإناث، ووجود

فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير سنوات الخبرة وجاءت الفروق لصالح (10 سنوات فأكثر). وقد أوصت الدراسة في عقد دورات تدريبية لمعلمي المدارس الأساسية في مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب تنميتها. كما أجرى المطيري و الدويري (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية للعلاقات الإنسانية في دولة الكويت وعلاقتها بمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وتكونت عينة الدراسة من (185) معلماً ومعلمة تم إختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولجمع البيانات أعدت إستبانة وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها درجة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية للعلاقات الإنسانية جاءت بدرجة متوسطة، وجاء المجال الإجتماعي بالرتبة الأولى بدرجة ممارسة مرتفعة، بينما جاء المجال المهني في الرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لدرجة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، وقد أوصت الدراسة بإعادة النظر في برامج إعداد معلمي المرحلة الثانوية وتدريبهم بحيث تأخذ العلاقات الإنسانية النصيب الأكبر.

كما أجرى إرشيد و ربيع (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بمستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهدافها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش وقد بلغ عدد المعلمين (554) معلماً و(852) معلمة حيث تم إختيارهم بطريقة عشوائية مكونة من (123) معلماً و(169) معلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى، وإن تشجيع المدير للمعلمين على الكشف عن قدراتهم جاء في المرتبة الأولى وبدرجة

مرتفعة، وجاء أسلوب تبليغ المدير المعلمين قبل الزيارة الصفية بالمرتبة الأخيرة، وأظهرت النتائج بأن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائية بين النمط الاوتوقراطي والديمقراطي وبين مستوى العلاقات الإنسانية، وعدم وجود علاقة دالة إحصائية بين النمط الفوضوي وبين مستوى العلاقات الإنسانية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس في جميع الأنماط باستثناء النمط الديمقراطي وكانت الفروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات سنوات الخبرة والمؤهل العلمي في جميع الأنماط، كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس والمؤهل العلمي وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الخبرة على العلاقات الإنسانية. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات التربوية حول فاعلية العلاقات الإنسانية، وضرورة تزويد صانعي القرار والقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بنتائج هذه الدراسات المشابهة لها لعمل الخطط الكفيلة لنشر هذه الأنماط بين مديري المدارس سعياً نحو تحقيق الغايات التربوية المنشودة ومنها النمط الديمقراطي.

كما أجرى إبراهيم و محمد (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين بمدينة سبها، وقد تكونت العينة من (36) معلم ومعلمة، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مدراء المدارس، ولا توجد فروق بين المجموعتين (ذكور وإناث) في ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين على المحور المهني العلمي، وتوجد فروق بين (الذكور والإناث) على المحور الاجتماعي، وتوجد فروق بين المجموعات في ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في المؤهل العلمي، لا توجد فروق بين المجموعات في ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر

المعلمين على محاور الاستبيان في سنوات الخبرة، وأوصت الدراسة إلى التعاون على توفير أجواء ودية في الإدارة، وأن يكون هناك تشارك بين المدير والمعلم في اتخاذ القرار.

كما أجرى الشبول (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في العلاقة بين معلمي ومديري المدارس في قسبة إربد في ضوء متغير الجنس، المستوى التعليمي والخبرة التعليمية، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (300) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، كما واتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي للوصول إلى النتائج، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس حيث جاءت لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول بعد أسلوب قيادة المسؤول وبعد برامج التوجيه، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول أبعاد أداة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة وأوصت الدراسة على تقديم حوافز مادية ومعنوية للمعلمين عند قيامهم بأعمال إضافية وإشرافية خارجة عن وظيفتهم الأساسية وتطبيق أنماط القيادة الناجحة في التعامل.

كما أجرى العنزي والأنصاري والقاسم (2017) دراسة هدفت للكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية من منظور أعضاء الهيئة التعليمية ومدى تأثرها بالمعوقات في منطقة مبارك الكبير في الكويت، وقد اشتملت عينة الدراسة على (736) معلماً ورئيس قسم من مدارس التعليم العام، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، واتبعت المنهج الوصفي الإرتباطي لتحقيق أهدافها وتوصلت الدراسة إلى أن إتجاهات مديري المدارس نحو العلاقات الإنسانية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بدرجة كبيرة، ووجود معوقات الإدارة بالعلاقات الإنسانية لدى المديرين بدرجة متوسطة، ووجود المعوقات التي تؤثر على أسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية لدى الإناث ومنطقة مبارك الكبير والمرحلة الإبتدائية طبقاً لمتغيرات الدراسة، الإدارة بالعلاقات الإنسانية كانت دالة مع سنوات الخبرة (11) سنة وأكثر ومنطقة

الجهد التعليمي وعدم وجود فروق تعزى للرتبة الوظيفية والمؤهل العلمي، وأوصت الدراسة في تكليف المديرين بمزيد من الصلاحيات حتى يتمكنوا من القيام بدورهم القيادي بشكل أفضل.

كما أجرى العتيبي (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة بمدينة الرياض، وتم استخدام المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث في تصميم استبانة طبقها على عينة الدراسة من معلمي المدارس الحكومية المتوسطة في مدينة الرياض وقد بلغ عددهم (89) معلماً، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: إن درجة ممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية مع معلميه بشكل عام عالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.5) بالنسبة لمتغيرات الدراسة، المؤهل العلمي، نوع المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات وضع السبل المناسبة لتفعيل ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للعلاقات الإنسانية، ووضع الحوافز التي تعزز من ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للعلاقات الإنسانية.

كما أجرى محسن و الفكي (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء للعلاقات الإنسانية مع معلميهم ودورها في تحسين أدائهم المهني، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ويتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية من العام الدراسي (2015-2016)م والبالغ عددهم (5400) معلم ومعلمة وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية وكان حجم العينة (370) معلماً ومعلمة، وتم إعداد أداة الدراسة وهي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن غالبية أفراد العينة يوافقون إلى حد ما على ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة لمهارات الاتصال مع المعلمين، وأن غالبية أفراد العينة يوافقون إلى حد ما على ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب التعاون والتحفيز، وأن غالبية أفراد العينة يوافقون إلى حد ما على أن مدراء المدارس الثانوية بأمانة العاصمة يحرصون على حفظ حقوق المعلمين، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

في آراء الباحثين حول ممارسة مدرء المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية مع معلمهم تعزى لمتغير النوع (ذكور - إناث). وقد أوصت الدراسة في إدراج أدبيات الفكر الإداري الإنساني ضمن مقررات الإدارة المدرسية في كليات التربية، وإجراء تقييم سنوي لمدرء المدارس يكون من ضمن محاوره مدى ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين والعاملين في المدرسة.

كما أجرى الزخول و الكبيسي (2016) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في لواء الجامعة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بأداء المعلمين من وجهة نظرهم، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (285) معلماً ومعلمة من المدارس الأساسية الخاصة في لواء الجامعة للعام الدراسي (2016-2017)م، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في لواء الجامعة للعلاقات الإنسانية متوسطة ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين متوسطة، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية وبين مستوى الأداء الوظيفي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لدرجة ممارسة العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس إذ كانت الفروق لصالح الإناث باستثناء مجال علاقة المدير بالمعلمين، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمستوى ممارسة العلاقات الإنسانية تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، وتوصلت الدراسة إلى السعي لرفع مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس عن طريق عقد دورات تدريبية.

الدراسات التي تتعلق في الجودة الشاملة

كما أجرى العلي (2022) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبه إربد من وجهة نظر المعلمين، وقامت الباحثة بإعداد استبانة لقياس درجة إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي، وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لتحقيق هدف

الدراسة، وكان مجتمع الدراسة يتكون من (1396) معلم ومعلمة، وأما عينة الدراسة تكونت من (300) معلم ومعلمة، تم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج أن درجة إدارة الجودة الشاملة ككل جاءت بدرجة (متوسطة)، وكشفت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند درجة الدلالة ($0.05 = \alpha$) بين المتوسطات لدرجة إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي و متغير سنوات الخبرة، وإن هناك فروق دالة إحصائية عند درجة الدلالة ($0.05 = \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، ولصالح (الإناث)، وأوصت الدراسة في العمل على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية والخاصة لأهميتها البالغة في الوصول إلى النتائج المطلوبة، والعمل على إتباع الأسس والأنظمة العادلة في التعامل مع العاملين في المدارس.

كما أجرى الغويري (2022) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وذلك للإرتقاء بالمستوى الإداري لكل من المدرء والإداريين والمعلمين في مؤسسات التعليم من خلال تطوير التعليم بما يتلائم ومستجدات العصر الحديث، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة إتبع المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الباحثة إستبانة لجمع البيانات، وبلغ عدد أفراد الدراسة (60) معلم ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق عناصر الجودة الشاملة في المدارس الأساسية في العاصمة عمان كانت متوسطة، وإن هناك فروق عند درجة الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس وهي لصالح الإناث. وليس هناك فروق عند درجة الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في درجة تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد أوصت الدراسة على ضرورة تبني الإدارة المدرسية فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها لمواجهة التحديات الحادة في بيئة الأعمال التي تتسم بالتطور العلمي السريع بهدف البقاء والنمو وزيادة المنافع، ويتطلب من المدارس تطوير خطط وإستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على إحتياجات السوق ورغبات الطلبة.

كما هدفت دراسة الهلالي و عاشور (2021) إلى التعرف إلى درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (45) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: التعلم والتعليم، والبيئة المدرسية، والشراكة المجتمعية، والقيادة والإدارة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتم إختيار العينة بطريقة عشوائية وبلغ حجم العينة (316) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة كانت بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج أن مجال الشراكة المجتمعية احتل المركز الأول، ومجال القيادة والإدارة في المركز الثاني، ومجال التعلم والتعليم في المركز الثالث والأخير. وأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق مجالات تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية عند جميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير الجنس، ماعدا مجال القيادة والإدارة، وذلك لصالح تقديرات الإناث. ولا يوجد فروق دالة إحصائية عند جميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بدون مجال القيادة والإدارة، وذلك لصالح تقديرات ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس). ولا يوجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، باستثناء مجال التعلم والتعليم، وذلك لصالح تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات). ولا يوجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير مستوى المدرسة. وأوصت الدراسة على نشر تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وتطبيقها في المدارس الحكومية وخاصة ما يتعلق بمجالي التعلم والتعليم، والبيئة المدرسية، وعقد دورات وندوات ومحاضرات لمديري المدارس وخاصة حديثي التعيين منهم لتنمية ممارساتهم الإدارية وتحسينها، وكذلك إجراء مزيداً من الدراسات التجريبية لمعرفة أثر تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية لدى مدارس مديريات أخرى.

كما أجرت الجعبري (2021) دراسة تهدف إلى معرفة واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها في المدارس الحكومية في مدينة الخليل في العام الدراسي (2020-2021م) من وجهات نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة أسلوب البحث الوصفي التحليلي في الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع

المعلمين في مدارس مديرية الخليل والبالغ عددهم (3125) معلماً ومعلمة، وتم اخذ ما نسبته (4%) من مجتمع الدراسة كعينة بالطريقة العشوائية التطبيقية حسب الجنس، فأصبح أفراد العينة (125) معلم ومعلمة، وقامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة، واستبانة لقياس معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مدينة الخليل، وأظهرت النتائج أن واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مدينة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، وأن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الخليل جاء بدرجة متوسطة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات ومنها ضرورة التأكيد على استخدام التكنولوجيا في تطوير العمل الإداري، وضرورة بناء علاقات إنسانية مع المجتمع المحلي والمؤسسات الخاصة والعامة.

كما أجرى حسن (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لمديري مدارس مرحلة الأساس بولاية الخرطوم وفقاً لمعايير الجودة الشاملة في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه وفي مجال القيادة الإدارية وفي مجال التقويم والرقابة. يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس الأساس بمحلية شرق النيل، والمعلمين بنفس المحلية معلماً ومعلمة، اختارت الباحثة عينة المديرين عن طريق الحصر الشامل لجميع مديري مدارس محلية شرق النيل، واختارت عينة المعلمين عن طريقة العينة العشوائية البسيطة، وكان عددها (388) معلم ومعلمة، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصل البحث إلى النتائج الآتية: التخطيط الإداري لمديري مرحلة الأساس يتسم بالإيجابية وفقاً لمعايير الجودة، التنظيم الإداري لمديري مرحلة الأساس يتسم بالإيجابية وفقاً لمعايير الجودة، التوجيه الإداري لمديري مرحلة الأساس يتسم بالإيجابية وفقاً لمعايير الجودة، القيادة الإدارية لمديري مرحلة الأساس تتسم بالإيجابية وفقاً لمعايير الجودة، التقويم والرقابة لمديري مرحلة الأساس يتسمان بالإيجابية وفقاً لمعايير الجودة، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة توفير متطلبات تطبيق معايير الجودة بمدارس الأساس، وتفعيل نظام الجودة في المدارس والشروع في تطبيقه فعلياً من خلال إنشاء وحدات لضمان الجودة في مديريات

التربية والتعليم التابعة لها، تنفيذ دورات تدريبية للكوادر الإدارية والتدريسية والفنية في آليات وأساليب تطبيق مفاهيم الجودة في المدارس.

كما أجرت الربابعة (2020) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وكان حجم عينة الدراسة (298) معلماً ومعلمة من مدارس محافظة العاصمة عمان، وتم تطوير استبانة لتحقيق هدف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة بجميع مجالاتها، وعدم وجود فروق دالة إحصائية لأثر الجنس في درجة تحقيق إدارات المدارس في محافظة العاصمة لمعايير إدارة الجودة الشاملة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية لأثر متغير الخبرة في درجة تحقيق إدارات المدارس في محافظة العاصمة لمعايير إدارة الجودة الشاملة، وإن الفروق غير دالة إحصائية في أثر متغير المؤهل العلمي في درجة تحقيق إدارات المدارس في محافظة العاصمة لمعايير إدارة الجودة الشاملة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على رفع مستوى إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية من خلال عقد برامج متخصصة في إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها ومبادئها ومعاييرها وما يرتبط بها من جوانب ذات علاقة لتكون واضحة لجميع الأطراف في المدرسة بحيث يسهل تطبيقها وتنفيذها.

كما أجرى العمري (2019) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وتكونت عينة الدراسة من (287) مديراً ومعلماً ومعلمة في المدارس التابعة لقصبة إربد للعام (2017/2018م). وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتطوير أداة الإستبانة للدراسة التي تكونت من (18) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي التزام الإدارة المدرسية بالجودة، التركيز على متلقي الخدمة الطالب، ضمان الجودة، إن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها عالية، وأنه ليس هناك فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في جميع المجالات تعزى لأثر متغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، في حين إن هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي. وكان من أهم التوصيات الاهتمام بالمعايير الخاصة بالجودة والعمل على تطبيقها والتقييم المستمر لها للكشف عن جوانب القوة والضعف في التطبيق لتلافي أوجه الضعف والعمل على تعزيزها.

كما أجرى الغامدي (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة بالمدارس السعودية الرائدة بمحافظة جدة من وجهة نظر معلمها بمحافظة جدة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وشمل البحث على عينة من معلمي المدارس السعودية الرائدة بمحافظة جدة حيث بلغ عددهم (360) معلماً، وأعد الباحث استبانة مكونة من سبعة أبعاد تمثل معايير الجودة، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق معايير الجودة الشاملة بالمدارس السعودية الرائدة الحكومية بمدينة جدة كانت بدرجة كبيرة، وكان ترتيب تطبيق المعايير كما يلي (المعلم، الإدارة المدرسية، أساليب التدريس، التقويم، المبنى المدرسي، المشاركة المجتمعية، الطالب). وليس هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة تعزى إلى (التخصص، المؤهل الدراسي) ما عدا المشاركة المجتمعية التي وجد بها فروق تعزى لمتغير مؤهل الدراسات العليا، وإن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمين لتطبيق معايير الجودة الشاملة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في التعليم، وكانت الفروق لصالح المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات)، توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تطبيق معايير الجودة الشاملة لأبعاد (المعلم، التقويم، المشاركة المجتمعية، والمبنى المدرسي) تعزى إلى المرحلة الدراسية لصالح استجابات كل من معلمي المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة، بينما لا توجد فروق على (أبعاد الإدارة المدرسية، الطالب، طرائق وأساليب التدريس) تعزى إلى المرحلة الدراسية. وقد أوصت الدراسة بتصميم معايير للجودة بمواصفات دولية تتناسب مع البيئة السعودية، وتشجيع المدارس الرائدة في الحصول على الاعتماد الدولي.

كما أجرى الماحي و مجنوب (2019) دراسة هدفت إلى معرفة واقع المدارس الخاصة مرحلة تعليم الأساس بولاية الخرطوم على ضوء معايير الجودة الشاملة في المدارس، واتبع الباحثان المنهج الوصفي، اعتمد على عينة عشوائية تضمنت (281) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من (90) مدرسة خاصة بمرحلة تعليم الأساس، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية، وكانت النتيجة أن هناك تناسب في مستوى الأداء الأكاديمي لتلاميذ المدارس الخاصة مرحلة الأساس بولاية الخرطوم مع معايير الجودة الشاملة، يعتمد معلمي المدارس الخاصة بمرحلة تعليم الأساس بولاية الخرطوم على معايير الجودة الشاملة في تنفيذ واجباتهم المهنية، تتوافق أنواع الخدمات التي تقدمها المدارس الخاصة مرحلة الأساس بولاية الخرطوم مع معايير الجودة الشاملة، ومستوى الاهتمام بالبيئة والتجهيزات المدرسية للمدارس الخاصة مرحلة الأساس بولاية الخرطوم لا يستجيب لمعايير الجودة الشاملة. وتوصي الدراسة أن على وزارة التربية والتعليم التأكد من سلامة التجهيزات والبيئة المدرسية الخاصة بمؤسسات التعليم الأساسي قبل المصادقة على إقامتها.

كما أجرى السعدي و العضايلة (2018) دراسة هدفت إلى معرفة درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الحكومية وتقديم نموذج مقترح لتطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في لواء الجامعة في الأردن، حيث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في لواء الجامعة البالغ عددهم (750) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة والتي شكلت نسبة (20%) وبلغ عددهم (150) معلماً ومعلمة، وقامت الباحثة في تطوير استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الحكومية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين جاءت بصورة مرتفعة في معظم المجالات وتقديم أنموذجاً من خلال الاستفادة من واقع المدارس الثانوية الحكومية في لواء الجامعة، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في معايير الجودة الشاملة وفي الدرجة الكلية، باستثناء معايير الجودة في

العلاقة مع المجتمع المحلي، وجاءت الفروق لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الخبرة في معايير الجودة الشاملة، وجاءت الفروق لصالح (أكثر من 10 سنوات)، وأوصت الدراسة بأن تقوم إدارات التربية والتعليم بتبني أسلوب الجودة، من خلال نشر ثقافة الجودة وتطبيق معاييرها باستخدام وسائل الاعلام وتقنيات الاتصال، والندوات والمؤتمرات وورش العمل، وإعداد الكفاءات البشرية من الكادر التعليمي من المدارس الثانوية الحكومية.

كما أجرى العشيبي (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام ببلدية قمينس في ليبيا، وتم اتباع المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة أهداف الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم الثانوي العام ببلدية قمينس، والبالغ عددهم (164) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة، بلغ حجمها (115) معلم ومعلمة، وتم إعداد استبانة لتحقيق هدف الدراسة. وأظهرت النتيجة أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام ببلدية قمينس جاء منخفض في جميع أبعاده وهي (إقتناع إدارة المدرسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة - تطوير أداء العاملين - التلاميذ - المعلم - المناهج الدراسية - المبنى المدرسي). وأوصت الدراسة في سرعة تبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات مدارس التعليم الثانوي العام بصفتها المستوى التنفيذي الإجرائي الذي يتم فيه تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة، وضرورة الاستعداد نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق نشر ثقافة فكر الجودة في المؤسسات التعليمية، عن طريق إقامة ندوات ومحاضرات وورش عمل حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية.

كما قام مسلم و درادكة (2018) بدراسة تهدف إلى التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، وتم اتباع المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام الإستبانة لجمع البيانات، وبلغ عدد أفراد العينة (298) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن تعزى لمتغيرات الدراسة، وقد أوصت في عقد برامج متخصصة في إدارة الجودة الشاملة لمعرفة مفاهيمها ومبادئها ومعاييرها لتكون واضحة لجميع الأطراف في المدرسة بحيث يسهل تطبيقها وتنفيذها.

وقام الزيود و محافظة (2017) بدراسة تهدف إلى التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم في لواء وادي السير، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وتكونت العينة من (125) معلماً ومعلمة، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة الرضا الوظيفي للمعلمين كانت متوسطة، وهناك علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة الجودة الشاملة ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين، وأوصت الدراسة على عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الحكومية حول تنمية إدارة الجودة الشاملة وتوعيتهم بعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بشكل دوري للارتقاء في مدارسهم، وإجراء دراسات مماثلة لمديريات تربية في مناطق مختلفة للمقارنة بينها ولمعرفة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المديريات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسات تتعلق في العلاقات الإنسانية

كما أجرى "توانجوا و باراوأبيفا " (Nwangwa, Barrah, & Ibifaa, 2021) دراسة تهدف إلى التعرف على العلاقة بين المدير والموظفين للأداة الفعالة للمدارس الثانوية في منطقة الحكومة المحلية (obio-Akpe) بولاية نيجيريا، وتم استخدام التصميم الوصفي للبحث المسحي، وأربعة أهداف وأربعة أسئلة

بحثية استرشدت بها الدراسة. ويتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع المعلمين البالغ عددهم (1270) مدرساً في عشرين مدرسة ثانوية عامة في منطقة أوبو اكبور الحكومية المحلية. وتم اختيار (380) معلماً، كانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان بعنوان علاقة المدير بالمعلمين للإدارة الفعالة لاستبيان المدارس الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أن العلاقة بين المدير والمعلمين تؤثر على إنتاجية المعلم، والأداء الأكاديمي للطلاب، وإدارة الموارد التعليمية للإدارة الفعالة وتحقيق الأهداف للمدارس الثانوية في اوبواكبور في ولاية نيجيريا، وبناء على النتائج أوصت الباحثة أن على المديرين التواصل مع المعلمين من خلال تفويض المهام. والإشراف على الأنشطة الصفية والاعتراف بدور المعلمين من أجل تعزيز إنتاجيتهم وتعزيز الإدارة الفعالة.

كما أجرى "سيتو و أني (Szeto & Annie , 2018) دراسة هدفت إلى دراسة دور التفاعلات بين المعلمين والمديرين في تطوير قيادة المعلم في ولاية هونغ كونغ في الصين وخاصة في الإجابة عن إلى أي مدى يمكن أن يبدأ المعلمون تطوير قيادتهم في المدارس وما هي أنماط التفاعلات بين المعلمين والمدرسين التي تسهم في تنمية مهارات المعلمين وما هي آثار التفاعلات بين المعلمين والمدرسين على تنمية مهارات المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (20) معلماً ومعلمة (12 معلماً و8 معلمات). وتوصلت النتائج أن المعلمين الجدد كانوا قادرين على تولي أدوار قيادية في المدارس بشكل رسمي، وغير رسمي، وتم تحديد ثلاثة أنواع من التأثيرات على تفاعلات المدير والمعلم التي يتسبب في الهروب من قيادة المعلم (ملهمة، تمكينية، السماح) وهي تساهم على التفاعلات بين المدرسين والمعلمين في تطوير قيادة المعلم وأظهرت النتائج أن أنماط التفاعل تساهم في زيادة المعرفة العامة بشأن تنمية مهارات المعلمين في المدارس.

وقد أجرت "مانولانج" (Manullang, 2017) دراسة هدفت التعرف على أثر المهارات الإجتماعية والكفاية المهنية على قيادة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس في أندونيسا، حيث تم استخدام المنهج الوصفي

المسحي، ويتكون مجتمع الدراسة من (93) مديراً، وتكونت عينة الدراسة من (75) مدير مدرسة بواقع (33) ذكورا و(42) إناث تم اختيارهم عشوائياً، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام إستبانة المهارات الإجتماعية وإستبانة الكفايات المهنية وإستبانة قيادة العلاقات الإنسانية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المهارات الشخصية ومهارات العلاقات الإنسانية تؤثر إيجابياً في القيادة لدى مديري المدارس، ولا يوجد تأثير للكفاءة على القيادة الرئيسية.

كما أجرت "شاه محمدي" (Shahmohammadi, 2015) دراسة هدفت إلى دراسة العلاقة بين نمط الإدارة مع العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس في المنطقة (3) من كارج. تم استخدام المنهج الوصفي ذو العلاقة الإرتباطية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الإرشادية في منطقة 3 من كارج في ايران والبالغ عددهم (96) مديراً وتم جمع البيانات باستخدام الثلاث أنواع من الاستبيانات بما في ذلك إدارة (X, Luthanz)(Y, Macgregor) والرضا الوظيفي (JDI). وأشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة متبادلة بين أسلوب الإدارة الموجهة للعلاقة وبين العلاقات البشرية ونمط الإدارة الموجهة نحو العلاقات مع الرضا الوظيفي للمديرين، بالإضافة إلى وجود علاقة متبادلة بين أسلوب الإدارة الموجهة نحو المهام وبين العلاقات البشرية والموجه مع الرضا الوظيفي للمديرين وأيضاً هناك علاقة متبادلة بين أسلوب إدارة العلاقات مع العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي للمدير وهناك علاقة بين أسلوب الإدارة الموجه نحو المهام وبين العلاقات البشرية والرضا الوظيفي.

دراسات تتعلق في الجودة الشاملة

كما أجرى "جيمنوا" (Jimeno, 2022) دراسة إدارة الجودة الشاملة وأداء مدارس السبئية الإبتدائية وحيث حددت الدراسة إدارة الجودة الشاملة للتعليم السبتي في الشمال الأوسط مؤتمر ميندانا، في العام الدراسي (2016-2017) وغطت الدراسة (20) مدرسة أذفنتستية في بوكيدنون، وشارك في الدراسة (124) من معلمي مدرسة السبتيين الإبتدائية، إستخدمت الدراسة التصميم الوصفي الإرتباطي، وتم إستخدام إستبيان

المسح لجمع البيانات، ومستوى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بين المدارس السبتية في بوكيدنون، وتقييم الأداء المدرسي للمدارس السبتية في بوكيدنون مرض للغاية. ويتم قبول الفرضية الصفرية نظراً لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات. وأوصت الدراسة في تنفيذ العديد من المؤشرات في جميع المدارس السبتية. ويجب إنشاء أدوات وتقنيات الجودة لتحسين المدرسة بحيث تكون مستمرة، ويمكن إجراء فحص الجودة بحيث يتم تطوير المؤشرات التي تحتاج إلى تحسين ومعالجتها بشكل إيجابي.

كما أجرى "لونغ وصفر دين" (Loeung & Safruddin, 2022) دراسة تهدف إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وإدارة الصراع لنظام إدارة الجودة في المدرسة، وإدارة تطور نظام إدارة الجودة في المدرسة، وتم استخدام منهج وصفي نوعي، وتم تطبيق جميع البيانات في مقابلة وبعض الأفلام الوثائقية في المدرسة كرويونغ (Krou yeung) في مقاطعة راتانا كيري في كمبوديا مع مدير المدرسة ومدير فرع المدرسة (BM) ومدير الموارد البشرية كمشاركين، وتوصلت الدراسة إلى استنتاج هادف ومفيد فيما يتعلق بإمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة في المدرسة بالإضافة إلى خلق وعي فيما يتعلق ببعض النزاعات والتطورات، وسيؤدي تنفيذ نظام إدارة الجودة إلى تحسين وجودة التعليم وتلبية متطلبات أصحاب المصلحة في المدرسة.

كما أجرى "عرفان و كسوماوردهاني" (Irfan & Kusumawardhani, 2021) دراسة تهدف إلى تحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء على المدرسة الإسلامية المتكاملة أوليل الباب (Ulil Aibab) في باليمبانج، وتم استخدام المنهج النوعي، وتم استخدام المقابلات المتعمقة والملاحظات لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن (Ulil Aibab) تبني إدارة الجودة المتكاملة التي تسعى إلى تلبية احتياجات العملاء الداخلية والخارجية على حد سواء في تحقيق جودة نظامه، يعمل (Ulil Aibab) على تحسين جودة عملاء الداخلين الذين يتألفون من المعلمين والفنيين ومساعدتي المختبرات والموظفين الإداريين والطلاب هم محور تحسين الجودة من خلال تشجيعهم على أن يكونوا أكثر حماسة، وقادرون على مواجهة تحديات العصر، وأن يكونوا حذرين، وأن يكونوا قادرين على المنافسة والممارسة بعد الإنتهاء من التعليم

في (Ulil Aibab) وأوصت الدراسة مشاركة المسؤولين الكبار إلى إقامة تعاون وتواصل أوثق مع اللجنة في تنفيذ الجودة الشاملة في (Ulil Aibab).

كما أجرى "باريانتو ورسونتي و اروان" (Paryanto, Riswanti, & Irawan, 2020) دراسة تهدف إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم من تحليل ووصف والتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وتم استخدام المنهج الوصفي النوعي، ومن نتائج هذه الدراسة هي التخطيط لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الذي هو نائب رئيس مجال إدارة الجودة في الهيكل والخط التنظيمي القائم بذاته ويساعده موظفوا إدارة الجودة، ويتم المساعدة في تنفيذ تعليم إدارة الجودة المتكاملة أي إنشاء الهيكل التنظيمي لضمان الجودة للمدرسة الذي يثبت وجود عمل تنظيمي جيد وبرنامج العمل الذي يصف أنشطة تطبيق إدارة الجودة المعتمد من (ISO9001:2008). وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التعليم وتخطيط تنفيذ التنسيق بين المدققين وبين الموظفين في المجالات الأخرى وتقييم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التعليم كأداة لتحسين وتخطيط البرامج المستقبلية لتحسين تخصيص الموارد والسلطة والإدارة الحالية والمستقبلية وتحسين تنفيذ برنامج إعادة التخطيط من البرامج من خلال التحقق من ملاءمة البرنامج من حيث التغيرات الصغيرة باستمرار وقياس التقدم المحرز في الهدف المخطط له.

كما أجرى "تاهي الدين و يعقوب" (Taahyadin & Yaakob, 2018) دراسة تهدف إلى التعرف إلى مستوى إدارة الجودة الشاملة في (Kedah) والعلاقة بين المدرسة ومؤشر جودة المدرسة والتي تتمثل في القيم والواجبات والنظام والفريق والموارد وتغيير وتلبية إحتياجات التلاميذ وتمكين الموظفين. أجريت هذه الدراسة في المسح المقطعي. وتم اختيار ما مجموعة (375) معلماً يعملون في المدرسة الثانوية في قدح كمجيبين على الإجابة على إستبيان إدارة الجودة الشاملة في المدرسة من قبل (West-Burham 1992) أظهر تحليل البيانات أن متوسط النتيجة هو (53.50) وبالإضافة إلى ذلك أظهرت نتائج البيانات أن هناك علاقة بين جميع مؤشرات الجودة المدرسية. وتوصي الدراسة في إجراء بعض التحسينات من أجل خلق

بيئة ثقافية مدرسية إيجابية وتوليد أداء متميز للطلاب وأن يكون مدير المدرسة أكثر استباقية وحكمة في إدارة المدرسة.

كما أجرى "كابينديرا" (Kabendera, 2018) دراسة تهدف إلى استكشاف ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس ثانوية حكومية في مقاطعة نغارا-تتزانيا. تتمحور إدارة الجودة الشاملة حول الجودة على أساس مشاركة جميع أعضائها، حيث تم استخدام المسح الوصفي والتصاميم الإثنوغرافية للكمية والنوعية، تكونت عينة البحث من (8) رؤساء مدارس، (64) معلماً، (16) طالباً وطالبة، (16) أولياء الأمور ومسؤول التعليم في المدارس الثانوية في (DSEO) تم استخدام كل من العينات الإحصائية وغير الإحصائية للحصول على العينة، واستخدمت الدراسة الإستبيانات والمقابلة والأدلة، وأدلة المراقبة لجمع البيانات من المشاركين، وأظهرت النتائج أن ضمان الجودة والمعايير في المدارس الثانويه الحكومية في مقاطعة نغارا غير فعالة. من أجل تعزيز جودة التعليم في منطقة نغارا، وتوصي الدراسة الحكومة بالتركيز على ممارسات إدارة الجودة الشاملة في نظامها التعليمي أكثر، وتقديم منح فردية للمدارس لتمكين المدارس من شراء موارد التعليم والتعلم الكافية، لضمان تلبية الموردين (المعلمين والطلاب في المدارس الابتدائية ومقدمي الكتب) لجودة المعايير وغيرها.

كما أجرى "أنصار" (Ansar, 2017) دراسة تهدف إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة الخدمات الأكاديمية في جامعة ولاية غورونتالو، والذي تم تحديده على ثلاث مراحل وهي مرحلة الشرط المسبق، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة التقييم. استخدمت هذه الدراسة المنهج الكمي مع المنهج الوصفي، وتألفت العينة من (50) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة ولاية غورونتالو. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مرحلة الشرط المسبق والتنفيذ في فئة متوسطة، وفي مرحلة التقييم لم تنفذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة تنفيذاً سيئاً، وتوصي الدراسة بأن هناك حاجة إلى زيادة التزام الإدارة

العليا من حيث الجودة والوعي بالجودة والجودة القيادية وثقافة الجودة وإشراك جميع أعضاء هيئة التدريس بنشاط في دعم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

كما أجرى " لانتوس وفلورايدا" (B.Liantos & Florhaida, 2016) دراسة تهدف إلى التعرف إلى مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (SBM) المتعلقة بالقيادة والتركيز على العاملين والالتزام بالتغيير والتحسين المستمر في المدارس الثانوية في كالابارزون في الفلبين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي وتم إختيار المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية Cavite, Laguna, Batangas, Rizal, and Quezon، وتم استخدام تقنية أخذ العينات العشوائية التطبيقية، وكان عدد أفراد عينة الدراسة (66) مديراً ومعلماً (6) مدراء و(60) معلماً وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات.وأكدت النتائج أن معظم ممارسات إدارة الجودة الشاملة (SBM) لها تأثير كبير على قيادة المدرسة وتحسينها في المستوى العالي والمتوسط في المدارس التي تؤدي أداء في منطقة كالابارزون. فإن الفرضية الصفرية القائلة بأن إدارة الجودة الشاملة و(SBM) ليس لها دور كبير في قيادة المدرسة والتحسين قد تم الحفاظ عليه جزئياً.

كما أجرى " أجينومي" (Ejionueme, 2015) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في إدارة المدارس الثانوية في منطقة اوماهيا التعليمية في نيجيريا، واستخدم المنهج الوصفي المسحي للدراسة، ويتألف مجتمع الدراسة من (1365) إدارياً تم استخدام تقنيات أخذ العينات متعدد المراحل لإختيار(358) مشاركاً يتألفون من (53) مديراً و(53) نائب مدير و(252) معلماً من مناطق الحكم المحلي الأربعة في منطقة التعليم، استخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن الالتزام التام والعمل الجماعي يطبقان إلى حد كبير في إدارة المدارس الثانوية، وأظهرت إلى حد ما يتم تطبيق التواصل الفعال في إدارة المدارس الثانوية في منطقة التعليم (Umuahia)، وهذا يعني أن إدارة الجودة الشاملة تطبق إلى حد ما في إدارة المدارس الثانوية، تم تقديم بعض التوصيات التي تشمل أن وزارة التربية والتعليم يجب أن تنظم ندوات وورش عمل ومؤتمرات للمعلمين حيث ستم مناقشة سمات إدارة

الجودة الشاملة من أجل التواصل الفعال وأن يلتزم المدراء التزاماً تاماً بكل نشاط من أنشطة إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الفعالية في إدارة المدرسة وخاصة في منطقة التعليم Umuahia.

كما أجرى "نويلوا وتشاندا وبوبي" (Nawelwa, Chanda, & Bupe, 2015) دراسة هدفت إلى استكشاف ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في جمهورية زامبيا، تم الحصول على العينات بطريقة عشوائية وتم جمع البيانات من (120) معلماً ثانوياً من إجمالي (1740) معلماً ثانوياً، وتم اختيار معلمي المدارس في منطقة لوساكا الوسطى واستخدام الاستبانات والمقابلات المجدولة المنظمة لجمع البيانات من أجل البحث وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، ونتائج الدراسة توصلت إلى أن مبدأ العمل الجماعي لم يعرفوا مدى ممارسته، ومبدأ التحسين المستمر والتدريب وجد أنها تمارس، أما بالنسبة لمبدأ الجودة مستوى الثقة يبلغ (95%) وبيان وشعار ورؤية المدرسة يصور الأنشطة المتعلقة بالجودة، وتوصي الدراسة في إعلام الإدارة بالحاجة إلى توظيف استراتيجيات تهدف إلى برامج التوعية قبل البرنامج وأثناء وبعده وصول إلى نهايته، وتعزيز مواقف العمل التي يجب أن تعزز إدارة الجودة في التعليم من أجل التحسين المستمر في أداء التلميذ ومن أجل إدارة الجودة الشاملة لإنشاء ملف منصة بين مديري المدارس والمعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور وأصحاب المصلحة للعمل مع الجميع.

1.6 التعقيب على الدراسات السابقة وجوانب الاستفادة منها

أوجه الإلتفاق والإختلاف بين الدراسات

من حيث مكان إجراء الدراسة

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مكان إجرائها، فقد أجريت الدراسة الحالية على معلمي مدارس محافظة نابلس في فلسطين، بينما أجريت معظم الدراسات السابقة في دول أخرى مثل العاصمة عمان، ومحافظة عجلون، ومحافظة الزرقاء، ومحافظة جرش، وإربد، والعقبة، ولواء الجامعة، ولواء واي السير، ولواء بني عبيد، والأغوار الشمالية، ودولة الكويت، ومدينة سبها، ومحافظة جدة، ومنطقة مبارك، والرياض، وتبوك، و صنعاء، وقميس في ليبيا، ومدني الكبرى بولاية الجزيرة، والخليل، والخرطوم،

وبوكيدنون، ومقاطعة راتانا الكبرى في كمبوديا، ونيجيريا، وباليمانج، وهونغ كونغ، وقده، وتنزانيا، واندونيسيا، وولاية غورونتالو، والفلبين، وايران، وزامبيا.

من حيث المجتمع

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في مجتمعها حيث تم تطبيق الدراسة على عينة من المعلمات والمعلمين باستثناء دراسة لونغ وصفر الدين (Loeung & Safruddin, 2022)، ودراسة مانولانج (Manullang, 2017)، ودراسة شاه محمدي (Shahmohammadi, 2015) التي طبقت على عينة من المديرين والمديرات، ودراسة لانتوس و فلورايدا (Liantos & Florhaida, 2016)، ودراسة أجيونومي (Ejionueme, 2015) الذي طبقت على عينة من المديرين والمعلمين، ودراسة كابينديرا (Kabendera, 2018) التي طبقت على عينة من مديريين ومعلمين وطلاب وأولياء الأمور، ودراسة عرفان وكسوماوردهانني (Irfan & Kusumawardhani, 2021) الذي طبقت على عينة من المعلمين والفنيين ومساعدتي المختبرات والموظفين الإداريين والطلاب، ودراسة العنزي والأنصاري والقاسم (2017) التي طبقت على عينة من معلمين ورؤساء الأقسام.

من حيث المنهج

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي الكمي و النوعي منها دراسة كابينديرا (Kabendera, 2018) باستثناء دراسة الغويري (2022)، ودراسة الهلالي وعاشور (2021)، ودراسة الجعبري (2021)، ودراسة حسن (2021)، ودراسة إبراهيم ومحمد (2019)، ودراسة العمري (2019)، ودراسة السعدي والعضايلة (2018)، ودراسة الزيود ومحافظة (2017)، ودراسة الزغول والكبيسي (2016) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الشناق وعليمات (2022)، ودراسة العنزي والأنصاري والقاسم (2017)، ودراسة جيمينا (Jimeno, 2022)، ودراسة شاه محمدي (Shamohammadi, 2015) التي استخدمت المنهج الوصفي الإرتباطي، ودراسة لونغ وصفر

الدين (Safruddin , 2022 Loeung & Irfan & Kusumawardhani) ، ودراسة عرفان وكسو ماوردهاني (Irfan & Kusumawardhani, 2021)، ودراسة بارينانتو ورسونتي واروان (Paryanto, Riswanti, & Irawan, 2020) التي استخدمت المنهج النوعي، ودراسة العلي (2022)، ودراسة بني ياسين والخوالدة (2021)، ودراسة القرعان وربيع (2021)، ودراسة نوانجوا وبارا و أبيفا (Nwangwa, Barrah, & Ibifaa, 2021)، ودراسة الربابعة (2020)، ودراسة أبو سرحان والدلاييح (2019)، ودراسة إرشيد وربيع (2019)، ودراسة الشبول (2018)، ودراسة تاجي الدين ويعقوب (Taahtyadin & Yaakob, 2018)، ودراسة مانولانج (Manullang, 2017)، ودراسة أجينومي (Ejionueme, 2015)، ودراسة نويلوا وتشاندا وبوبي (Nawelwa, Chanda & Bupe, 2015) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، ودراسة أنصار (Ansar, 2017) الذي استخدمت المنهج الوصفي الكمي، ودراسة الجهني والداود (2022)، ودراسة الخليفة وإبراهيم (2020)، ودراسة درادكة والابراهيم (2020)، ودراسة المطيري والدويري (2019)، ودراسة الغامدي (2019)، ودراسة الماجي ومجنوب (2019)، ودراسة العشيبني (2018)، ودراسة مسلم ودرادكة (2018)، ودراسة العتيبي (2017)، ودراسة محسن والفكي (2017)، ودراسة لانتوس و فلورايدا (Liantos & Florhaida, 2016) التي استخدمت المنهج الوصفي.

من حيث الأداة

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها لأداة الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات منها دراسة الماجي ومجنوب (2019)، ودراسة كابينديرا (Kabendera, 2018)، ودراسة نويلوا وتشاندا وبوبي (Nawelwa, Chanda & Bupe, 2015). واختلفت معها بعض الدراسات مثل دراسة عرفان وكسو ماوردهاني (Irfan & Kusumawardhani, 2021)، ودراسة لونج وصفير الدين (Safruddin , 2022 Loeung &) التي استخدمت المقابلات المتعمقة والملاحظات، أما دراسة الشناق وعليان (2022)، ودراسة الجهني والداود (2022)، ودراسة العلي (2022)، ودراسة الغويري (2022)، ودراسة جيمينا (Jimeno, 2022)، ودراسة بني ياسين والخوالدة (2021)، ودراسة القرعان وربيع

(2021)، ودراسة نوانجوا و بارا و أبيفا (Nwangwa, Barrah, & Ibifaa, 2021)، ودراسة الخليفة وإبراهيم (2020)، ودراسة الهلالي وعاشور (2021)، ودراسة الجعبري (2021)، ودراسة حسن (2021)، ودراسة درادكة والابراهيم (2020)، ودراسة الربابعة (2020)، ودراسة أبو سرحان والدلابيح (2019)، ودراسة المطيري والدويري (2019)، ودراسة ارشيد وربيع (2019)، ودراسة إبراهيم ومحمد (2019)، ودراسة العمري (2019)، ودراسة الغامدي (2019)، ودراسة الشبول (2018)، ودراسة السعدي والعضايلة (2018)، ودراسة العشيبي (2018)، ودراسة مسلم ودرادكة (2018)، ودراسة تاجي الدين ويعقوب (Taahtyadin & Yaakob, 2018)، ودراسة العتيبي (2017)، ودراسة محسن والفكي (2017)، ودراسة الزيود ومحافطة (2017)، ودراسة مانولانج (Manullang, 2017)، ودراسة الزغول والكبيسي (2016) ودراسة لانتوس و فلورايدا (Liantos & Florhaida, 2016)، ودراسة شاه محمدي (Shamohammadi, 2015)، ودراسة أجيونيمي (Ejionueme, 2015) جميعها استخدمت الاستبانة فقط.

استفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

بعد إستعراض الدراسات السابقة التي تم تطبيقها في بيئات عربية وأجنبية استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في معرفة القضايا ذات العلاقة بين معلمي المدارس مع مدرائهم، والجودة الشاملة، وإستنباط تساؤلات الدراسة واختيار المنهج المناسب للدراسة، واختيار الأسلوب الإحصائي المناسب، لمعالجة البيانات الخاصة بالدراسة الحالية، من خلال الاطلاع على الأساليب الإحصائية للدراسات السابقة، وإعداد أدوات الدراسة المناسبة واختيار الفقرات المناسبة عند صياغتها، وتدعيم الدراسة الحالية، والفائدة في الإطار النظري وإثرائه بالمعلومات، والفائدة في الحصول على المراجع، كذلك التعرف إلى دراسات سابقة أخرى، الإطلاع على مجالات تطبيق الجودة في المدارس.

وفي ظل مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعي علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم، ومعايير الجودة الشاملة، رأت الباحثة أن هذه الدراسات كانت مختلفة ومتنوعة من حيث سياقها، ومنهجيتها والنتائج التي توصلت إليها، ولا بد من التأكيد على أن الباحثة قد إستفادت من هذه الدراسات في التعرف إلى علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم والتعرف على الجودة الشاملة.

1.7 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث أنها من الدراسات الحديثة التي تسلط الضوء على موضوع غاية بالحدثة والأهمية ألا وهو علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين. وبأنها من أولى الدراسات الفلسطينية على حد - علم الباحثة- التي تتناول موضوع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين. وستكون من الدراسات الهامة التي ستشكل مرجعاً للباحثين في موضوع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس.

1.8 مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن العلاقات بين المعلمين والمديرين تعتبر من أهم عوامل نجاح المدرسة كمؤسسة تربوية فهي ليست كلمات طيبة أو عبارات مجاملة من قبل المدير يوزعها على المعلمين وإنما إدراك لقدرات المعلمين وطاقتهم وحاجاتهم الإنسانية وإستثمار هذه الطاقات على العمل معاً في مجموعات مترابطة ومتعاونة تسعى إلى تحقيق أهداف المدرسة في جو يسوده التعاطف والمحبة والتفاهم.

ومن خلال إطلاع الباحثة على الأدب التربوي وبعض الدراسات السابقة أمثال دراسة القرعان وربيع (2021) ودراسة أبو سرحان والدلابيح (2019) التي أظهرت نتائجها أهمية العلاقة بين معلمي المدارس ومدرائهم، كما ولمست الباحثة من خبرتها العملية في المجال الإداري في القطاع التربوي أهمية دور العلاقات الإنسانية في التدريس، ومدى مساهمتها في تحسين مخرجات العملية التربوية، والتي لا تأتي إلا

من خلال تطبيق جميع معايير الجودة الشاملة، ونظراً إلى قلة الاهتمام لدى الباحثين في التطرق إلى موضوع العلاقات بين معلمي المدارس ومدرائهم حسب علم الباحثة، ومن هنا فقد تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: "ما واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين؟".

1.9 فرضيات الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير مكان السكن.

1.10 أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس.
2. التعرف على أثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ومكان السكن) في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس.

1.11 أهمية الدراسة

استمدت الدراسة الحالية من حيث:

أولاً: الأهمية النظرية

تكمن أهمية هذه الدراسة في إعداد إطار نظري خاص بها، وذلك من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بها، والتعرف إلى محتوياتها الفكرية، واستنتاج أهم المؤشرات المفيدة للمعلمين والتربويين في هذه الدراسة، والسير في بناء الإطار العملي للدراسة.

وتكمن أيضاً الأهمية النظرية في محاولة الباحثة للفت الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بعلاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة وذلك لما له من أثر إيجابي على العملية التعليمية التعلمية ككل.

بالإضافة إلى أن نتائج هذه الدراسة وتوصياتها قد تعيد الباحثين التربويين وأصحاب القرار وجهات الاختصاص المعنية بعلاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس.

وأخيراً ستساعد في إثراء المكتبات الفلسطينية بمادة علمية بحثية قيمة متعلقة بشكل مباشر بموضوع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة، كما أنها ستفيد كلا من الدارسين والباحثين في

إجراء دراسات بحثية مماثلة في محافظات ومجتمعات مختلفة.

ثانياً: الأهمية البحثية

تضمنت بناء أداة بحثية استبانة والمقابلة لجمع البيانات المتعلقة في علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين.

ثالثاً: الأهمية التطبيقية

تعد هذه الدراسة هامة من الناحية التطبيقية لأنها تسلط الضوء على موضوع غاية في الأهمية وهو معرفة علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس، كما أنها ستلقت نظر صانعي القرار في القيادة التربوية إلى ضرورة التزام المدارس في تحسين علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على إدارة الجودة الشاملة والقيام بإجراءات التغييرات اللازمة لتحقيق التقدم المنشود، وقد تفيد هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم في تطوير المؤسسات التعليمية. وأيضاً تكمن أهمية الدراسة التطبيقية في قدرتها على تحديد علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس، وذلك من خلال قدرتهم على التطبيق الفعلي والعملية لهذه العلاقة ومدى تأثيرها على الجودة الشاملة.

1.12 حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

1. **الحد الموضوعي:** حيث تناولت الدراسة في موضوعها علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس.
2. **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على مدارس محافظة نابلس الحكومية.
3. **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على معلمي مدارس محافظة نابلس الحكومية.
4. **الحد الزمني:** أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2022/2023).

5. **الحد الإجرائي:** تتحدد نتائج هذه الدراسة في الأداة التي استخدمتها الباحثة في جمع البيانات، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في تحليل البيانات، والخروج بنتائج للإجابة عن التساؤلات التي طرحتها.

1.13 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

العلاقة: هي الفن القائم على أسس علمية لبحث أنسب طرق التعامل الناجحة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي. لتحقيق أهدافها مع مراعاة القيم والمعايير الإجتماعية والقوانين والأخلاق العامة بالمجتمع (محسن و الفكي، 2017).

العلاقة تعرف إجرائياً بأنها: جميع التصرفات التي يقوم بها معلمي المدارس والمديرين أثناء تواجدهم في المؤسسة التعليمية التي تم تطبيق الدراسة عليهم في محافظة نابلس.

المعلم: هو الشخص الذي يتولى التعليم في أي مؤسسة تعليمية بإجازة تمنحه إياها وزارة التربية والتعليم أو أي مؤسسة أخرى تستطيع منح مثل هذه الإجازة (وزارة التربية والتعليم، 2022).

المعلم يعرف إجرائياً: هو الشخص الذي تم تطبيق الدراسة عليه في مدارس محافظة نابلس الحكومية.

مدير المدرسة: هو صاحب أهم منصب في المدرسة والذي غالباً ما يصدر القرارات، وصاحب مسؤولية تطوير أداء المدرسة وتحقيق أهدافها وغاياتها التعليمية والتربوية إلى جانب تطوير وتحسين أداء المعلمين، عن طريق جعلهم يلتحقون بالبرامج والورش التدريبية التي تساعد على تلبية الإحتياجات (الشقران وآخرون، 2022).

مدير المدرسة يعرف إجرائياً: هو القائد التربوي المقيم والمعني بقيادة المعلمين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التربوية في جميع مدارس محافظة نابلس.

إدارة الجودة الشاملة: هي فلسفة إدارية تسعى إلى إشباع حاجات الطلبة والمجتمع، وتساعد المدرسة على تحقيق النمو والتطور المستمرين، وتساعد على تحقيق أهدافها وتحقيق الفاعلية القصوى والكفاءة المتميزة في المجالين العلمي والعملية (ربايعة، 2018).

إدارة الجودة الشاملة يعرف إجرائياً بأنها: الأساليب التي تتبعها المؤسسات التعليمية من أجل النهوض بالمدارس في محافظة نابلس بكافة جوانبها من مديرين ومعلمين ومتعلمين ومجتمع محلي لتحقيق الأهداف التعليمية التعليمية في مدارس محافظة نابلس.

محافظة نابلس: هي إحدى محافظات الضفة الغربية الشمالية وتضم العديد من الآثار الفلسطينية ويبلغ عدد سكانها حوالي 200 ألف نسمة (حباب و الخليلي، 2022).

الفصل الثاني

الطريقة والاجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للخطوات والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني من الدراسة. من حيث المجتمع، والعينة، المنهجية، وكيفية اختيارها، وكذلك أداتي الدراسة، من حيث إعدادهما وتطبيقهما، وبخطوات الدراسة الكمية والنوعية، وأساليب المعالجات الإحصائية للبيانات الكمية المتعلقة في الاستبانة والمعالجات النوعية للبيانات النوعية المتعلقة بالمقابلة.

2.1 منهج الدراسة

من أجل تحديد واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس، قامت الباحثة بإتباع المنهج الوصفي الكمي والنوعي لملاءمته لأغراض هذه الدراسة، وهو المنهج الذي يهتم بالظاهرة كما هي في الواقع، ويعمل على وصفها، وتحليلها، وربطها بالظواهر الأخرى، حيث اعتمدت الباحثة على مصادر المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتحليلها، وتم تجميع البيانات عن طريق الاستبانة والمقابلة التي تم إعدادها بناء على الإطار النظري والدراسات السابقة.

2.2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمين مدارس محافظة نابلس الحكومية، وقد بلغ عدد معلمين المدارس (5250) معلماً ومعلمة حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للسنة الدراسية (2022-2023).

2.3 عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية ممثلة لعدد معلمي ومعلمات مدارس محافظة نابلس الحكومية، حيث تم توزيع الأداة إلكترونياً على عينة الدراسة وقد استجاب لها (362) معلماً ومعلمة، وهي نسبة ممثلة

للمجتمع، فتم اعتمادها كعينة للدراسة، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة من المستجيبين على الأداة حسب متغيرات الدراسة المستقلة.

وفيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها:

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الديمغرافية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	146	40.3
	أنثى	216	59.7
	المجموع	362	100.0%
المؤهل العلمي	دبلوم	11	3.0
	بكالوريوس	257	71.0
	دبلوم عالي	25	6.9
	دراسات عليا	69	19.1
	المجموع	362	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	89	24.6
	5-10 سنوات	99	27.3
	من 11-15 سنة	76	21.0
	أكثر من 15 سنة	98	27.1
	المجموع	362	100.0%
مكان السكن	مدينة	129	35.6
	قرية	178	49.2
	مخيم	55	15.2
	المجموع	362	100.0%

يتضح من الجدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب بياناتها الديمغرافية، حيث يبين الجدول المستويات الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة، وتكرار كل مستوى ونسبته المئوية من النسبة الكلية للعينة، وهو يوضح الآتي.

أن متغير الجنس كان (59.7%) من عينة الدراسة من المعلمين في مدارس محافظة نابلس الحكومية كانوا من الاناث، و(40.3%) من الذكور.

وأما المؤهل العلمي فكان الدبلوم نسبة (3%)، وبكالوريوس كانت (71%)، ودبلوم عالي كانت (6.9%)، ودراسات عليا كانت (19.1%).

وأما سنوات الخبرة فكانت أقل من 5 سنوات (24.6%)، من 5-10 سنوات فكانت (27.3%)، من 11-15 سنة فكانت (21%)، وأكثر من 15 سنة فكانت (27.1%).

وأما مكان السكن مدينة فكانت (35.6%)، وقرية كانت (49.2%)، والمخيم فكانت (15.2%).

ولجمع البيانات النوعية تم اختيار عينة من المعلمات قوامها (7) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مدارس محافظة نابلس الحكومية.

2.4 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة والمقابلة أداتين لدراستها كالتالي:

1. الاستبانة

وقد قامت الباحثة بتصميمها وتطويرها كأداة لجمع المعلومات، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بالعلاقة بين المدرء والمعلمين.
2. مراجعة الأبحاث والدراسات والكتب التي بحثت في موضوع الجودة الشاملة في التعليم.
3. المناقشات والأفكار مع المتخصصين في مجال الدراسة.

واستخدمت الباحثة أداة لدراستها على معلمي ومعلمات مدارس محافظة نابلس الحكومية، وقد اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين (ملحق ج)، وهما:

الجزء الأول: وتشمل المعلومات الأولية (المتغيرات الديمغرافية) عن المستجيب (المعلم/ة) الذي قام بتعبئة الاستبانة وتشمل هذه المتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان السكن.

الجزء الثاني: واشتمل على (51) فقرة موزعة على أربعة مجالات كالآتي:

1. مجال التنظيم مكون من (12) فقره.
2. مجال التخطيط مكون من (13) فقره.
3. مجال الاتصال والعلاقات الانسانية مكون من (13) فقره.
4. مجال التقويم والمتابعة مكون من (13) فقره.

صدق أداة الاستبانة

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين وعددهم (15) من أساتذة الجامعات من حملة درجة الدكتوراه المختصين في شؤون الدراسات التربوية التعليمية، كما هو مبين في الملحق (ب)، وطلب منهم إبداء رأيهم في الفقرات من حيث صياغتها، ومناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، وإجراء التعديلات والإضافات التي يرونها مناسبة وتخدم أهداف البحث، وقد تكونت أداة الدراسة من (52) فقرة في صورتها الأولية (ملحق أ)، وبعد التحكيم والتعديل انتهت الى (51) فقرة بعد إعادة صياغة بعض الفقرات لغوياً وحذف فقرات وإضافة غيرها، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، لتكون الاستبانة كما هو مبين في (ملحق ج) وقد تمت الاستجابة على هذه الفقرات من خلال مقياس ليكرت الخماسي، حيث يبدأ بالدرجة (كبيرة جداً) وتُعطى (5) درجات، ثم (كبيرة) وتعطى (4) درجات، ثم (متوسطة) وتعطى (3) درجات، ثم (قليلة) وتعطى درجتين، و(قليلة جداً) وتعطى درجة واحدة.

قامت الباحثة بتحديد خمس فترات للفصل بين الدرجات الكبيرة والقليلة؛ إذ حسبت طول المدى وهو $(4 = 1-5)$ ثم قسمته على 5 فترات $(0.8 = 5/4)$ وعليه فإن طول الفترة هو (0.8) وعليه إتمدت الباحثة التقدير التالي، للفصل ما بين الدرجات، وبيان ذلك فيما يلي:

- المتوسط الحسابي (4.21) فأكثر ويعادل (84.2%) فأعلى) درجة كبيرة جداً.
- المتوسط الحسابي $(3.41-4.20)$ ويعادل $(68.2\% - 84.0)$ درجة كبيرة.
- المتوسط الحسابي $(2.61-3.40)$ ويعادل $(52.2\% - 68.0\%)$ درجة متوسطة.
- المتوسط الحسابي $(1.81-2.60)$ ويعادل $(36.2\% - 52.0\%)$ درجة قليلة
- المتوسط الحسابي (أقل من 1.81) درجة قليلة جداً.

ثبات أداة الاستبانة

لقد تم استخراج حساب معامل ثبات الأداة، باستخدام معامل الاتساق الداخلي معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) والجدول (2) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

جدول (2)

معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ-ألفا (Cronbach's Alpha)

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	مجال التنظيم	12	90.0
2	مجال التخطيط	13	91.8
3	مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية	13	92.0
4	مجال التقويم والمتابعة	13	92.1
	الثبات الكلي	51	97.5

يتضح من الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات لمحاوَر الاستبانة تراوحت بين $(90.0-92.1)$ للمجال الأول

(مجال التنظيم) والرابع (مجال التقويم والمتابعة) في حين بلغ الثبات الكلي للأداة (97.5) وهي معاملات

ثبات عالية وتفي بأغراض البحث العلمي.

الجدول (3) يبين معاملات الثبات لفقرات أداة الدراسة ومجالاتها.

جدول (3)

معامل ثبات فقرات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، *Cronbach's Alpha*

الفقرة	معامل الثبات	الفقرة	معامل الثبات	الفقرة	معامل الثبات	الفقرة	معامل الثبات
	التنظيم		التخطيط		الاتصال والعلاقات الإنسانية		التقويم والمتابعة
1	0.750	1	0.755	1	0.760	1	0.787
2	0.788	2	0.859	2	0.846	2	0.832
3	0.755	3	0.759	3	0.752	3	0.777
4	0.700	4	0.709	4	0.744	4	0.702
5	0.743	5	0.787	5	0.753	5	0.777
6	0.756	6	0.789	6	0.784	6	0.773
7	0.755	7	0.792	7	0.807	7	0.804
8	0.759	8	0.771	8	0.771	8	0.756
9	0.747	9	0.749	9	0.749	9	0.773
10	0.787	10	0.788	10	0.807	10	0.814
11	0.772	11	0.804	11	0.801	11	0.817
12	0.753	12	0.751	12	0.770	12	0.776
13	0	13	0.493	13	0.806	13	0.791

يتضح من الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات لفقرات محاور الاستبانة هي معاملات ثبات عالية

وتفي بأغراض البحث العلمي.

2. المقابلة

اعتمدت الباحثة على المقابلة غير المنظمة، وقد تكونت أسئلة المقابلة من أربعة أسئلة، وتم صياغتها

لتحقيق أغراض الدراسة وأهدافها وهي كالتالي:

1. ما هو النمط القيادي السائد في المدرسة؟

2. ما مستوى تطبيق الجودة الشاملة في المدارس، وما هي مؤشرات ذلك؟

3. ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في المدارس؟

4. ما مقترحات تطبيق الجودة الشاملة في المدارس؟

صدق اداة المقابلة

تم التحقق من صدق أداة المقابلة من خلال عرض أسئلة المقابلة على المشرفين لإبداء رأيهم حول طبيعة الأسئلة ومدى توافقها مع موضوع الدراسة، ومجالات الاستبانة، فتم الموافقة على الأسئلة، وبذلك تحقق الصدق الظاهري للمقابلة.

ثبات المقابلة

للتوصل الى ثبات المقابلة لجأت الباحثة الى طريقتين للتحقق من ثبات المقابلة هما؛ الثبات عبر الأشخاص والثبات عبر الزمن، وفي طريقة الثبات عبر الأشخاص قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد عينة البحث النوعي، وطلبت في نفس الوقت من إحدى زميلاتها في برنامج الإدارة التربوية تحليل استجابات أفراد العينة، ثم قامت الباحثة باستخدام معادلة هولستي للتحقق من ثبات تحليل محتوى المقابلات وتنص المعادلة على الآتي:

$$\text{معادلة هولستي} = \frac{X_2 \text{ عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المحليين}}{\text{مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل}} \dots\dots\dots (1)$$

وبلغ عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المحليين لإجابات جميع الأسئلة = 0.28

وكان مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل لإجابات جميع الأسئلة =

(30 + 32 = 62)، وعليه كان معامل الثبات باستخدام هذه المعادلة هو (0.90)، وفي طريقة

احتساب ثبات المقابلة عبر الزمن، قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد العينة، وبعد مضي أسبوع أعادت التحليل مرة أخرى وباستخدام معادلة هولستي بلغ معامل الثبات (0.88).

2.5 إجراءات الدراسة

بعد أن تمت الموافقة على اسم الرسالة، والموافقة عليها من قبل عمادة الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، تم القيام بالخطوات التالية:

أولاً: اعداد الاستبانة

- مراجعة الادب النظري المتعلق بالعلاقات الإنسانية بين معلمي المدارس مع مدراءهم وتأثيرها على الجودة الشاملة، والاطلاع على بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة في موضوع الدراسة، كدراسة الغويري (2022) ودراسة القرعان وربيع (2021) ودراسة مسلم و درادكه (2018) ودراسة العنزي وآخرون (2017) ودراسة محسن والفكي (2017) للاستفادة من أدواتهم في بناء الاستبانة والادب النظري.

- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية من خلال صياغة فقرات كل مجال من المجالات الأربعة.

- ثم تم الاخذ بأراء المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة وبلغ عددهم (15) محكم من أساتذة الجامعات من حملة درجة الدكتوراه المختصين في شؤون الدراسات التربوية التعليمية، كما هو مبين في الملحق ب)، وإجراء التعديل المطلوب عليها، بعد عرضها عليهم، وابداء رأيهم في الفقرات والمجالات، من حيث صياغتها ومناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لتكرارها، وقد تم تصحيح صياغة بعض الفقرات وحذف فقرات لتكرارها، ونقل

فقرات من مجال الى مجال اخر، وكان عدد الفقرات (52) فقرة وبعد تحكيمها وتعديلها انتهت الى
(51) فقرة كما في ملحق (ج).

- استخراج معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة كرو نباخ ألفا (Cronbach's Alpha).
- اخذ عينة بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس
والبالغ عددهم (5250) معلم ومعلمة حسب حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للسنة الدراسية
(2022-2023)، وعينة الدراسة كانت (362) معلم ومعلمة.
- توجيه كتاب الى مركز البحث والتطوير بوزارة التربية والتعليم في رام الله بهدف تسهيل مهمة
(ملحق ه).
- تم تصميم الاستبانة بعد تحكيمها وتعديلها بالصورة النهائية الكترونيا على جوجل درايف (Google
Drive) ومن ثم قامت الباحثة بإرسال الرابط المتعلق بالاستبانة على الاستبانة لمعلمي المدارس
الحكومية في محافظة نابلس، ووصلت نسبة الردود (362) لتمثل عينة الدراسة، ومن ثم تحويل هذه
الردود الى برنامج اكسل (Microsoft Excel)، ومن ثم ادخال البيانات الى برنامج الرزمة
الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم
الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

ثانياً: اعداد المقابلة

بعد الحصول على النتائج الكمية للاستبانة، قامت الباحثة بالتخطيط للمقابلة بعد صياغة الأسئلة البحثية بناءاً على الاستبانة، ومن ثم مخاطبة معلمين المدارس الحكومية في محافظة نابلس وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ممن استطاعت الباحثة الوصول إليهم ومخاطبتهم هاتفياً واخذ الموافقة منهم للإجابة على اسئلة المقابلة البحثية، حيث تكونت العينة من (7) معلمات فقط.

إجراءات تحليل المقابلة

تم تفرغ الملفات الصوتية وتحويلها إلى نصية، وتنظيم البيانات، وقراءة الملفات النصية جيداً، وهي الفكرة التي يطرحها المستجيبين من المعلمات حول ما تم طرحه من أسئلة حول العلاقات الإنسانية وتأثيرها على الجودة الشاملة وبناء جداول التكرار لتسهيل عملية التحليل، والبحث عن المفاهيم والأفكار البديلة والشبيهة، ثم كتابة تقرير عن النتائج، وفي نهاية تحليل البيانات كدليل الجدول (4) يبين التكرارات والنسب المئوية للمقابلات مع (7) من معلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

جدول (4)

يبين استجابات عينة الدراسة على اسئلة المقابلة

النسبة المئوية	التكرار	الاستجابة
السؤال الأول: ما هو النمط القيادي السائد في المدرسة؟		
85.7	6	النمط الديمقراطي
14.3	1	النمط التراسلي
100.0	7	المجموع
السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق الجودة الشاملة في المدارس؟		
71.4	5	كبير
14.3	1	متوسط
14.3	1	متدني
100.0	7	المجموع
السؤال الثالث: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في المدارس؟		
28.6	2	الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور
42.8	3	ضعف الدعم المادي المقدم للمدارس
14.3	1	عدم تقدير المعلمين واحترامهم
14.3	1	الاحتلال
100.0	7	المجموع
السؤال الرابع: ما مقترحات تطبيق الجودة الشاملة في المدارس؟		
28.6	2	التنظيم والتخطيط الجيد للوصول إلى الجودة الشاملة
28.6	2	تأهيل المعلمين وتدريبهم وتقدير إنجازاتهم
28.6	2	الحصول على الدعم من الإدارات العليا والحصول على الدعم المادي
14.2	1	إعادة هيكلة البنى التحتية والمرونة في تطبيق القوانين
100.0	7	المجموع

2.6 متغيرات الدراسة

تضمن تصميم الدراسة المتغيرات الآتية:

أ- المتغيرات الديمغرافية: (المتغير المستقل).

- الجنس: وله فئتان (ذكر، وأنثى).

- المؤهل العلمي: وله أربعة فئات (دبلوم، وبكالوريوس، ودبلوم عالي، ودراسات عليا).

- سنوات الخبرة: وله أربعة فئات (أقل من 5 سنوات، ومن 5-10 سنوات، ومن 11-15 سنة، وأكثر من 15 سنة).

- مكان السكن: وله ثلاثة فئات (مدينة، وقرية، ومخيم)

ب- المتغير التابع (فقرات الأداة):

ويتمثل في استجابات الباحثين من معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس ومعلماتها على فقرات أداة الدراسة التي تتعلق بعلاقة معلمي المدارس مع مدرّاهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين.

2.7 المعالجات الإحصائية

بعد الحصول على استجابات أفراد العينة على الأداة الأولى (الاستبانة)، جرى ترميزها باستخدام برنامج مايكروسوفت أوفيس إكسل (Microsoft office Excel) ومن ثم نقلها إلى برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) وإدخال البيانات عليه، ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات

الاستبانة.

2. اختبار العينيتين المستقلتين Independent Sample t- test لفحص سؤال الدراسة وفرضيتها المتعلقة بمتغير الدراسة المستقل وهي: الجنس.
3. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الأسئلة والفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة وهي: والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان السكن.
4. معادلة كرونباخ – ألفا (Alpha-Cronbach) لقياس ثبات الاختبار.

الفصل الثالث

عرض نتائج الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى علاقة معلمي المدارس مع مدراءهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين، ومن أجل تحقيق ذلك استخدمت الباحثة استبانة مؤلفة من أربعة مجالات و(51) فقرة تم توزيعها على عينة مؤلفة من (362) من معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس ومعلماتها بالإضافة إلى مقابلة (7) معلمات من معلمات مدارس محافظة نابلس الحكومية.

3.1 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة

فيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة التي تتضمن الإجابة عن التساؤل التي وضع أساساً للبحث وهي النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس: ما واقع علاقة معلمي المدارس مع مدراءهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين؟

من أجل الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لواقع علاقة معلمي المدارس مع مدراءهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين بمجالاته (مجال التنظيم، ومجال التخطيط، ومجال الاتصال والعلاقات الإنسانية، ومجال التقويم والمتابعة). والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لواقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين بمجالاته (مجال التنظيم، ومجال التخطيط، ومجال الاتصال والعلاقات الإنسانية، ومجال التقويم والمتابعة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	3	مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية	3.56	0.55	71.2	كبيرة
2	4	مجال التقويم والمتابعة	3.51	0.54	70.2	كبيرة
2	1	مجال التنظيم	3.51	0.53	70.2	كبيرة
3	2	مجال التخطيط	3.49	0.54	69.8	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.52	0.50	70.4	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتضح من خلال البيانات في الجدول (5) أن درجة مجالات وواقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين بمجالاته (مجال التنظيم، ومجال التخطيط، ومجال الاتصال والعلاقات الإنسانية، ومجال التقويم والمتابعة) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.49) و(3.56) وهما المجالات (مجال التخطيط) و(مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة. بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.52).

أما بالنسبة للمجالات، فقد احتل مجال (الاتصال والعلاقات الإنسانية) المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، يليه مجال (التقويم والمتابعة ومجال التنظيم) في المرتبة الثانية، ومجال (التخطيط) في المرتبة الثالثة وبدرجة كبيرة.

أما بالنسبة لفقرات مجالات (وواقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين)، فجاءت كما يلي.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال (التنظيم) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقمها في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	1	تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين في تصميم نظام توثيقي مرن ومبسط	3.60	0.78	72.0	كبيرة
2	9	تعمل إدارة المدرسة على مراعاة ظروف المعلمين ليتمكنوا من تأدية مهامهم وتلبية احتياجاتهم الشخصية في آن واحد	3.57	0.90	71.4	كبيرة
3	12	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على استخدام منهجية البحث العلمي.	3.54	0.82	70.8	كبيرة
3	3	تسعى إدارة المدرسة بالتشاور مع المعلمين لتوفير مناخ تنظيمي لثقافة الجودة.	3.54	0.84	70.8	كبيرة
4	10	تعمل إدارة المدرسة والمعلمين على تبني أسلوب إدارة الجودة	3.52	0.76	70.4	كبيرة
5	4	تنظم إدارة المدرسة الوقت المستغرق لمعالجة المشكلات بما يتناسب مع قدرات المعلمين.	3.51	0.84	70.2	كبيرة
6	2	تعتمد إدارة المدرسة بالاتفاق مع المعلمين على تكنولوجيا المعلومات لتحقيق سرعة استجابتها لاحتياجات المدرسة المتغيرة	3.50	0.73	70.0	كبيرة
7	5	توفر إدارة المدرسة برامج لرفع كفاءة جميع المعلمين لتدريبهم.	3.49	0.81	69.8	كبيرة
8	6	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على استخدام طرق القياس الكمي لتحديد المشكلات التي تواجه المدرسة للمساهمة في حلها.	3.47	0.80	69.4	كبيرة
9	8	تعمل إدارة المدرسة على إزالة المعوقات التي تواجه العاملين	3.46	0.80	69.2	كبيرة
10	11	تهيئ إدارة المدرسة الظروف المناسبة للمعلمين لتأدية مهامهم الرسمية	3.45	0.76	69.0	كبيرة
11	7	تعتمد إدارة المدرسة أنموذج الإدارة الاستراتيجية للتصدي للمشكلات بعد أخذ آراء المعلمين	3.41	0.77	68.2	كبيرة
الدرجة الكلية			3.51	0.53	70.2	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتضح من خلال البيانات في الجدول (6) أن درجة فقرات مجال (التنظيم) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.41) و(3.60) وهما الفقرات (تعتمد إدارة المدرسة أنموذج الإدارة الاستراتيجية للتصدي للمشكلات بعد أخذ آراء المعلمين) و(تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين في تصميم نظام توثيقي مرن ومبسط)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.51).

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال (التخطيط) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقمها في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	1	تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين على التكيف بسرعة وفعالية للمتطلبات المتغيرة	3.66	0.81	كبيرة
2	13	تحدد إدارة المدرسة البيانات المطلوبة للمعلمين لمواكبة المتغيرات التي تؤدي إلى تحسين العمل	3.56	0.80	كبيرة
3	3	تحرص إدارة المدرسة والمعلمين على وضع أهداف ثابتة.	3.51	0.75	كبيرة
3	5	تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين على تقليل التكاليف من خلال سرعة كشف الأخطاء فور حدوثها.	3.51	0.80	كبيرة
3	10	تعمل إدارة المدرسة على توفير التمويل الكافي لتطبيق النشاطات التي يحتاجها المعلمون	3.51	0.82	كبيرة
4	7	تهتم إدارة المدرسة بالتعاون مع المعلمين على استخدام المعلومات والبيانات كقاعدة معلوماتية	3.50	0.77	كبيرة
4	6	تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين في تحسين نوعية الخطط التدريسية وتطورها باستمرار	3.50	0.79	كبيرة
5	9	تضع إدارة المدرسة البيانات في خدمة العمليات المدرسية التي تخدم المعلمين	3.49	0.82	كبيرة
6	8	تعمل إدارة المدرسة بالتشاور مع المعلمين على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بفعالية عال	3.46	0.78	كبيرة
7	4	تتشاور إدارة المدرسة مع المعلمين لتوفير نظام معلومات متكامل حول الجوانب الإدارية والمالية للمدرسة.	3.44	0.88	كبيرة
8	11	تحرص إدارة المدرسة على وضوح السياسات والرؤى المستقبلية للمعلمين.	3.43	0.75	كبيرة
9	12	تعتبر إدارة المدرسة موضوع تحقيق الجودة مسؤولية مشتركة بين جمع العاملين في المدرسة	3.42	0.81	كبيرة
10	2	تتبنى إدارة المدرسة نظام التخطيط الاستراتيجي للجودة بما يتناسب مع حاجات المعلمين	3.40	0.72	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.49	0.54	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتضح من خلال البيانات في الجدول (7) أن درجة فقرات مجال (التخطيط) كانت جميعها بين المتوسطة والكبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.40) و(3.66) وهما الفقرات (تتبنى إدارة المدرسة نظام التخطيط الاستراتيجي للجودة بما يتناسب مع حاجات المعلمين) و(تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين على التكيف بسرعة وفعالية للمتطلبات المتغيرة)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.49).

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال (الاتصال والعلاقات الإنسانية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقمها في الاستبانة	ترتيبها
كبيرة	77.6	0.83	3.88	تتحمل إدارة المدرسة مسؤوليتها أمام أولياء أمور الطلبة والمعلمين	1	1
كبيرة	73.2	0.80	3.66	تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين على إقامة علاقات اتصال وتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي.	5	2
كبيرة	72.6	0.81	3.63	تمارس الإدارة المدرسية مهامها بعيداً عن أسلوب التخويف والترهيب	9	3
كبيرة	72.4	0.75	3.62	تمنح إدارة المدرسة المعلمين الثقة وتشجعهم على أداء أعمالهم	2	4
كبيرة	71.0	0.79	3.55	تتوافق إدارة المدرسة مع المعلمين في تحديد الأدوار المنوطة بكل منهم من خلال التعرف على سماتهم.	13	5
كبيرة	70.8	0.78	3.54	تهتم إدارة المدرسة والمعلمين بالعوامل التي تحدد سلوكياتها اتجاه الطالب	7	6
كبيرة	70.8	0.84	3.54	تحفز إدارة المدرسة المعلمين على الإبداع من خلال تشجيعهم على المشاركة في المبادرات	11	6
كبيرة	70.6	0.77	3.53	تقيم إدارة المدرسة اتصالات تتصف بالكفاءة والفاعلية مع المعلمين	10	7
كبيرة	70.6	0.79	3.53	تتمن إدارة المدرسة الأفكار والمقترحات المقدمة من المعلمين لتحسين العمل	3	7
كبيرة	70.4	0.80	3.52	تعمل إدارة المدرسة بالتشاور مع المعلمين على تلبية حاجات الطلبة	8	8
كبيرة	69.2	0.85	3.46	تستخدم إدارة المدرسة البيانات والمعلومات المعبرة عن رضا الطلبة لتوجيه المعلمين لهم	4	9
كبيرة	68.4	0.81	3.42	تعمل إدارة المدرسة بالتعاون مع المعلمين على إقامة علاقات مع المدارس المحيطة	6	10
كبيرة	68.2	0.80	3.41	توازن إدارة المدرسة بين العلاقة مع المعلمين والطلبة وواقع احتياجات المدرسة المختلفة	12	11
كبيرة	71.2	0.55	3.56	الدرجة الكلية		

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتضح من خلال البيانات في الجدول (8) أن درجة فقرات مجال (الاتصال والعلاقات الإنسانية) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.41) و(3.88) وهما الفقرات (توازن إدارة المدرسة بين العلاقة مع المعلمين والطلبة وواقع احتياجات المدرسة المختلفة) و(تتحمل إدارة المدرسة مسؤوليتها أمام أولياء أمور الطلبة والمعلمين)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.56).

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال (التقويم والمتابعة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقمها في الاستبانة	ترتيبها
كبيرة	75.6	0.83	3.78	تأخذ إدارة المدرسة بعين الاعتبار حجم عطاء المعلمين عند تقييم الأداء	1	1
كبيرة	71.6	0.78	3.58	تعمل إدارة المدرسة بالتوافق مع المعلمين في تحديد الاحتياجات وترتيبها حسب الأولوية	5	2
كبيرة	71.0	0.73	3.55	تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين في تطوير نظام التقويم باستمرار	6	3
كبيرة	70.4	0.75	3.52	تستخدم إدارة المدرسة الأساليب الإحصائية في الرقابة على جودة الخدمات التي يقدمها المعلمون	13	4
كبيرة	70.2	0.79	3.51	تتفق الإدارة المدرسية مع المعلمين منذ بداية العام الدراسي حول النقاط التي سيتم التقييم بناءً عليها	7	5
كبيرة	70.0	0.82	3.50	تستخدم إدارة المدرسة طرائق تقييم متنوعة	10	6
كبيرة	69.8	0.73	3.49	تعتمد إدارة المدرسة آلية تقويم دائمة للتعرف على حجم الإنجازات التي تم تحقيقها في مجال تحسين النوعية.	2	7
كبيرة	69.6	0.79	3.48	تعتمد إدارة المدرسة نظاماً متكاملاً للرقابة الوقائية بدلاً من التفتيش	11	8
كبيرة	69.4	0.80	3.47	تقيم إدارة المدرسة المعلمين بشفافية	9	9
كبيرة	69.2	0.81	3.46	تقيم إدارة المدرسة المعلمين بنزاهة.	8	10
كبيرة	69.0	0.82	3.45	تستخدم إدارة المدرسة التغذية العكسية التي تعمل على تطوير أداء المعلمين	4	11
كبيرة	68.8	0.76	3.44	تستخدم إدارة المدرسة نتائج التقويم في بناء خطط لتطوير العملية التعليمية	12	12
كبيرة	68.2	0.77	3.41	تعتمد إدارة المدرسة نظاماً للرقابة الإدارية على نتائج العمل تتوافق مع متطلبات المعلمين	3	13
كبيرة	70.2	0.54	3.51	الدرجة الكلية		

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتضح من خلال البيانات في الجدول (9) أن درجة فقرات مجال (التقويم والمتابعة) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.41) و(3.78) وهما الفقرات (تعتمد إدارة المدرسة نظاما للرقابة الإدارية على نتائج العمل تتوافق مع متطلبات المعلمين) و(تأخذ إدارة المدرسة بعين الاعتبار حجم عطاء المعلمين عند تقييم الأداء)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.51).

3.2 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بمتغير الجنس

والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدراءهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص صحة هذه الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار العينتين المستقلتين (ت) (Independent Sample t-Test)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (10)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة(ت)	مستوى الدلالة*
التنظيم	ذكر	146	3.58	0.54	*0.038
	أنثى	216	3.46	0.52	
التخطيط	ذكر	146	3.58	0.53	*0.016
	أنثى	216	3.43	0.54	
الاتصال والعلاقات الإنسانية	ذكر	146	3.61	0.57	0.170
	أنثى	216	3.53	0.53	
التقويم والمتابعة	ذكر	146	3.59	0.56	*0.015
	أنثى	216	3.45	0.52	
الدرجة الكلية	ذكر	146	3.59	0.51	*0.026
	أنثى	216	3.47	0.49	

* (دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$).

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (10) انه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05). $\alpha <$ بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.026) وهذه القيمة أقل من (0.05)، وأن هذه الفروق تعود لصالح مستوى (ذكر) بدلالة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية الذي بلغ (3.59) بينما بلغ متوسط الحسابي للدرجة الكلية (أنثى) (3.47).

أما بالنسبة للمجالات، فإنه توجد فروق في مجالات (التنظيم، والتخطيط، والاتصال والعلاقات الإنسانية، والتقييم والمتابعة) حيث بلغت قيم مستويات الدلالة لها على التوالي (0.038، و0.016، و0.015) وهي أقل من (0.05) وأن هذه الفروق تعود لصالح مستوى (ذكر) بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ على التوالي (3.58، و3.58، و3.59) بينما بلغ متوسط (أنثى) الحسابي لهذه المجالات على التوالي (3.46، و3.43، و3.45) في المقابل لا توجد فروق دالة إحصائية في مجال (الاتصال والعلاقات الإنسانية).

ثانياً: النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي

والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص صحة هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ونتائج الجدول (11) توضح ذلك انظر ملحق (و).

يتضح من الجدول (11) وجود فروق في المتوسطات الحسابية في مستويات متغير (المؤهل العلمي) للدرجة الكلية ومجالات واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس، ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي والموضحة في الجدول (12) انظر ملحق (و).

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (12) انه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، فقد بلغت قيمة

مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.934) وهذه القيمة أكبر من (0.05) لذلك نقبل الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي.

أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فلا توجد فروق في المجالات الأربعة (مجال التنظيم، ومجال التخطيط، ومجال الاتصال والعلاقات الإنسانية، ومجال التقييم والمتابعة).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة

والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولفحص صحة هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) ونتائج الجدول (13) توضح ذلك انظر ملحق (و).

يتضح من الجدول (13) وجود فروق في المتوسطات الحسابية في مستويات متغير (سنوات الخبرة) للدرجة الكلية ومجالات واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس، ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة والموضحة في الجدول (14) انظر ملحق (و).

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (14) انه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.596) وهذه القيمة أكبر من (0.05) لذلك نقبل الفرضية الخاصة بمتغير سنوات الخبرة.

أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فلا توجد فروق في المجالات الأربعة (مجال التنظيم، ومجال التخطيط، ومجال الاتصال والعلاقات الإنسانية، ومجال التقييم والمتابعة).

رابعاً: النتائج المتعلقة بمتغير مكان السكن

والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدراءهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير مكان السكن.

ولفحص صحة هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) ونتائج الجدول (15) توضح ذلك انظر ملحق (و).

يتضح من الجدول (15) وجود فروق في المتوسطات الحسابية في مستويات متغير (مكان السكن) للدرجة الكلية ومجالات واقع علاقة معلمي المدارس مع مدراءهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس، ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية المتعلقة بمتغير مكان السكن والموضحة في الجدول (16) انظر ملحق (و).

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (16) انه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدراءهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تُعزى إلى متغير مكان السكن، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.569) وهذه القيمة أكبر من (0.05) لذلك نقبل الفرضية الخاصة بمتغير مكان السكن.

أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فلا توجد فروق في المجالات الأربعة (مجال التنظيم، ومجال التخطيط، ومجال الاتصال والعلاقات الإنسانية، ومجال التقييم والمتابعة).

3.3 النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة

قامت الباحثة بإجراء سبعة مقابلات مع سبعة معلمات من مدارس مختلفة من المدارس الحكومية في محافظة نابلس حيث تم طرح (4). أسئلة عليهما لتحقيق هدف الدراسة وهو التعرف على علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين ثم تجميع الاستجابات وتحليلها والحصول على النتائج التالية:

1. نتائج السؤال الأول: ما هو النمط القيادي السائد في المدرسة؟

أجابت المعلمة الأولى بأنه النمط الديمقراطي، واتفقت معها الثانية حين ذكرت النمط الأبوي والثالثة عندما ذكرت النمط البسيط المرن، والمعلمة الخامسة، والمعلمة السابعة من خلال التشاور، وتوفير مناخ تنظيمي لثقافة الجودة، وتشجيع إدارة المدرسة المعلمين على استخدام طرق القياس الكمي وتراعي ظروف المعلمين، ووجود التعزيز والثناء، وتلبية احتياجاتهم الشخصية في آن واحد، وتحمل إدارة المدرسة مسؤولياتها امام أولياء أمور الطلبة والمعلمين، وتأخذ بعين الاعتبار حجم عطاء المعلمين عند تقييم الأداء، والمغادرات، الإجازات، التحفيز والثناء، القدرة على حل المشكلات، القدرة على تنظيم الوقت للمعلم الذي يستكمل الدراسات العليا، المرونة في جدول الحصص بما يتناسب وظروف المعلم اليومية، دعم للأنشطة المشتركة بين الطلبة والمعلمين، والمعاملة العادلة واحترام وجهات نظر المعلمين، والمرونة في التعامل، ومناقشة أفكار المعلم الجديدة، واستخدام عبارات المدح والثناء، وحيث التعامل باحترام وتقدير لجميع المعلمات ومنحهم الحرية ضمن القانون، التشاور مع المعلمات واشتراكهم في اتخاذ بعض القرارات التي تهم العملية التعليمية وكذلك مشاركتهم في التخطيط وخاصة الخطة الاستراتيجية وخطة النشاطات، وتكريم المعلمات في يوم المعلم والدفاع عن حقوق المعلمين وخاصة إذا ظهرت أي مشكلة مع الطلبة أو الأهل. في حين ذكرت المعلمة السادسة بأنه النمط التراسلي ومؤشرات ذلك وجود المركزية في الإدارة والتي يتحكم فيها المدير.

2. نتائج السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق الجودة الشاملة في المدارس، وما هي مؤشرات ذلك؟

ذكرت المعلمة الأولى أن تطبيق الجودة الشاملة في المدارس كبير من خلال التخطيط. وذلك بالتعاون بين إدارة المدرسة مع المعلمين في تحسين نوعية الخطط التدريسية وتطويرها باستمرار واستخدام نظام التخطيط الاستراتيجي للجودة بما يتناسب مع حاجات المعلمين واهتمام إدارة المدرسة على استخدام المعلومات والبيانات كقاعدة معلوماتية والعمل على توفير التمويل الكافي لتطبيق النشاطات التي يحتاجها المعلمون، واتفقت معها المعلمة الثانية الذي أشارت إلى أن المستوى أعلى من المتوسط. ومؤشرات ذلك: التقييم وفقاً للمجهود المبذول وتمييز الأفكار الجديدة وتشجيعها ويتم تحديد اللازم من الاحتياجات بالتنسيق مع المعلمين. واتفقت معهم المعلمة الرابعة الذي ذكرت أن المستوى ممتاز من خلال القدرة على توفير أحدث الوسائل التعليمية وتطوير الخطط التدريسية، وكذلك المعلمة الخامسة الذي أشارت إلى أنها متوسطة ولم تصل بشكل عام إلى المستوى المرتفع الموجود لدى المدارس ذات الخبرة العالية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والمعلمة السادسة الذي ذكرت أن المدرسة جودتها عالية، وكذلك اتفق معها المعلمة السابعة الذي أكدت على العلاقة الودية مع المعلمين والتعامل مع الجميع باحترام، وتقدير المعلمات عند الغياب، والمشاركة في كافة المناسبات الخاصة لهن، بعث المعلمات للدورات التدريبية وورشات العمل لتساعدهن على النمو المهني، في حين اختلفت معهم المعلمة الثالثة الذي أشارت إلى أن تطبيق الجودة متدني.

3. نتائج السؤال الثالث: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في المدارس؟

أكدت المعلمة الأولى أن الصعوبات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في المدارس الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور وتوفير الاحتياجات المهمة التي يمكن أن تتوفر في المدارس وتساعد في تحسين الجودة الشاملة واتفقت معها المعلمة الثانية حيث ذكرت أن من الصعوبات ضعف الدعم المادي والبناء القديم ومحدودية مشاركة المجتمع في مختلف الأنشطة، واتفقت معهم المعلمة الخامسة والسادسة والسابعة التي ذكرت أن الصعوبات تتمثل في نقص الأدوات التعليمية من أجهزة ومختبرات، قلة الاهتمام بالأنشطة

التربوية، نقص المقدرة المعلوماتية والتكنولوجية، سوء الصيانة للمبنى المدرسي أي الإمكانيات المادية التي تتمثل في عدم توفير البيئة التعليمية مثل تجهيز الغرف الصفية بأجهزة العرض وكذلك المكيفات صيفا وشتاء، تطوير المختبر، في المقابل ذكرت المعلمة الثالثة ان من الصعوبات التي تواجه تطبيق الجودة عدم تقدير المعلمين والاستهانة بأدائهم وتقليل شأنهم من قبل بعض الهيئات التدريسية وأولياء الأمور مما يؤدي الى تثبيط الهمم وضعف الأداء، وذكرت المعلمة الرابعة ان الاحتلال من الصعوبات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة حيث أنه عند تقديم الطلبة للامتحانات الرسمية يصعب على المعلمين الوصول الى المدرسة.

4. نتائج السؤال الرابع: ما مقترحات تطبيق الجودة الشاملة في المدارس؟

ذكرت المعلمة الأولى التأكيد على التنظيم، والتخطيط الجيد، واستخدام قنوات التواصل والاتصالات والعلاقات الإنسانية ومشاركة أولياء الأمور، وتقييم المعلمين وحجم العطاء الذي يقدمه المعلمين لتحسين النوعية، واقرحت المعلمة الثانية تأهيل المعلمين وتدريبهم، وتشجيع فرص الإبداع وربط الأهداف التعليمية بمعايير الجودة، واقرحت المعلمة الثالثة تقدير الإنجازات المميزة للمعلمين وتشجيع البحث العلمي والتطور في أساليب التدريس وتقبل الرأي والرأي الآخر حتى يسود جو من الأمان النفسي الذي يؤدي إلى زيادة الجودة، واقرحت المعلمة الخامسة الحصول على الدعم من الإدارات العليا، التدريب والتواصل وتقديم برامج تدريبية للمعلمين، الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بدرجة عالية من الفعالية، توفير مناخ تنظيمي لثقافة الجودة، واقرحت المعلمة السادسة جملة من المقترحات منها اعادة هيكلة البنية التحتية المدرسية، وتوفير الدعم اللوجستي، واختيار كادر مرن وقادر على تحقيق المطلوب، والتحفيز والتشجيع والمتابعة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارسنا على اكمل وجه، والحث على التعلم الذاتي حيث انه في ظل الانفجار المعرفي والتكنولوجي لم يعد المعلم المصدر الوحيد للمعلومة وقد تكون معلومات المعلم قديمة ولذلك يجب ان يتبع سياسة جديدة في التعليم وهي ان يعلم المعلم الطالب كيف يتعلم ويحصل على المعلومة الصحيحة من مصادرها الموثوقة، وتبادل الخبرات بين المعلمين مهم جدا في تطبيق الجودة

الشاملة والاستفادة من خبرات الآخرين وأساليبهم التربوية، واقتُرحت المعلمة السابعة المرونة في تطبيق القوانين، وتدوير المعلمين، المكافئات من قبل المدير للمعلمين يزيد التحفيز على العطاء، منح المدير صلاحيات أكبر، تفعيل نظام العقوبات ضد الطلبة المخالفين.

في حين لم تذكر المعلمة الرابعة أي مقترح.

الفصل الرابع

مناقشة النتائج وأهم التوصيات

4.1 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين، وكذلك التعرف إلى دور بعض المتغيرات في موضوع الدراسة.

وقد اشتملت الدراسة على سؤال ومجموعة من الفرضيات، وناقشت الباحثة هذه النتائج لإبراز أهم النتائج والتي ستبنى عليها التوصيات المختلفة.

4.2 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة وفرضياتها

مناقشة نتائج السؤال الرئيس: ما واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين؟

أشارت النتائج إلى أن درجة الموافقة كانت (كبيرة) على مجالات (مجال التنظيم، ومجال التخطيط، ومجال الاتصال والعلاقات الإنسانية، ومجال التقويم والمتابعة) أما بالنسبة للمجالات، فقد احتل مجال (الاتصال والعلاقات الإنسانية) المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، يليه مجال (التقويم والمتابعة) في المرتبة الثانية، فمجال (التنظيم) ومجال (التخطيط) في المرتبة الثالثة وبدرجة كبيرة وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية فقد كانت كبيرة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة سؤال المقابلة الثاني والذي أشار إلى وجود درجة متوسطة إلى كبيرة لوجود الجودة الشاملة في المدارس، ومع نتيجة العمري، (2019) التي أظهرت أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها عالية، ومع نتيجة الغامدي م.،

(2019) التي أظهرت تطبيق معايير الجودة الشاملة بالمدارس السعودية الرائدة الحكومية بمدينة جدة كانت بدرجة كبيرة، ومع نتيجة السعدي والعضايلة، (2018) التي أظهرت أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الحكومية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين جاءت بصورة مرتفعة.

وتختلف مع نتائج دراسة العلي، (2022) التي أظهرت أن درجة إدارة الجودة الشاملة ككل جاءت بدرجة (متوسطة)، ومع نتيجة الغوييري، (2022) التي أظهرت أن درجة إدارة الجودة الشاملة ككل جاءت بدرجة (متوسطة)، ومع نتيجة الهلالي وعاشور، (2021) أن درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة كانت بدرجة متوسطة وتختلف مع نتيجة دراسة الربابعة، (2020) التي أظهرت أن درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، ومع نتيجة العشيبي، (2018) التي أظهرت أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوى العام ببلدية قمينس جاء منخفض، ومع نتيجة مسلم ودرادكة، (2018) التي أظهرت أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، ومع نتيجة الزيود ومحافظه، (2017) التي أظهرت أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة متوسطة.

1. أن درجة فقرات مجال **(التنظيم)** كانت جميعها كبيرة، وكان أعلى الفقرات (تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين في تصميم نظام توثيقي مرن ومبسط، وتعمل إدارة المدرسة على مراعاة ظروف المعلمين ليتمكنوا من تأدية مهامهم وتلبية احتياجاتهم الشخصية في آن واحد، وتشجع إدارة المدرسة المعلمين على استخدام منهجية البحث العلمي، تسعى إدارة المدرسة بالتشاور مع المعلمين لتوفير مناخ تنظيمي لثقافة الجودة) وأدناها (تعتمد إدارة المدرسة أنموذج الإدارة الاستراتيجية للتصدي للمشكلات بعد أخذ آراء المعلمين، وتهيئ إدارة المدرسة الظروف المناسبة للمعلمين لتأدية مهامهم الرسمية، وتعمل إدارة المدرسة على إزالة المعوقات التي تواجه العاملين، وتشجع إدارة المدرسة المعلمين على استخدام طرق

القياس الكمي لتحديد المشكلات التي تواجه المدرسة للمساهمة في حلها)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة.

2. أن درجة فقرات مجال **(التخطيط)** كانت جميعها بين المتوسطة والكبيرة وأن أعلى الفقرات (تعاون إدارة المدرسة مع المعلمين على التكيف بسرعة وفعالية للمتطلبات المتغيرة، وتحدد إدارة المدرسة البيانات المطلوبة للمعلمين لمواكبة المتغيرات التي تؤدي إلى تحسين العمل، وتحرص إدارة المدرسة والمعلمين على وضع أهداف ثابتة، وتتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين على تقليل التكاليف من خلال سرعة كشف الأخطاء فور حدوثها) وأدناها (تبنى إدارة المدرسة نظام التخطيط الاستراتيجي للجودة بما يتناسب مع حاجات المعلمين، وتعتبر إدارة المدرسة موضوع تحقيق الجودة مسؤولية مشتركة بين جمع العاملين في المدرسة، وتحرص إدارة المدرسة على وضوح السياسات والرؤى المستقبلية للمعلمين، وتتشاور إدارة المدرسة مع المعلمين لتوفير نظام معلومات متكامل حول الجوانب الإدارية والمالية للمدرسة)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة.

3. أن درجة فقرات مجال **(الاتصال والعلاقات الإنسانية)** كانت جميعها كبيرة، وأن أعلى الفقرات (تتحمل إدارة المدرسة مسؤوليتها أمام أولياء أمور الطلبة والمعلمين، وتتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين على إقامة علاقات اتصال وتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي، وتمارس الإدارة المدرسية مهامها بعيداً عن أسلوب التخويف والترهيب، وتمنح إدارة المدرسة المعلمين الثقة وتشجعهم على أداء أعمالهم) وأدناها (توازن إدارة المدرسة بين العلاقة مع المعلمين والطلبة وواقع احتياجات المدرسة المختلفة، وتعمل إدارة المدرسة بالتعاون مع المعلمين على إقامة علاقات مع المدارس المحيطة، وتستخدم إدارة المدرسة البيانات والمعلومات المعبرة عن رضا الطلبة لتوجيه المعلمين لهم، وتعمل إدارة المدرسة بالتشاور مع المعلمين على تلبية حاجات الطلبة) وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة سؤال المقابلة الأول الذي أشار إلى أن النمط القيادي السائد في المدرسة هو النمط الديمقراطي والذي تشير إليه الدرجة الكبيرة لفقرات مجال **(الاتصال والعلاقات الإنسانية)**

ومع نتيجة دراسة الشناق وعليمات، (2022) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة (كبيرة جدا)، ومع نتيجة الجهني والداود، (2022) التي أظهرت أن واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل وفي جميع المجالات جاء بدرجة عالية، ومع نتيجة ياسين والحوالدة، (2021) التي أظهرت أن دور مديري المدارس في تربية لواء بني عبيد في تعزيز العلاقات الإنسانية جاء بمستوى مرتفع، ومع نتيجة القرعان وربيع، (2021) التي أظهرت أن أهمية العلاقات الإنسانية والإدارية بين المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من جهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، ومع نتيجة الجعبري، (2021) التي أظهرت أن واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مدينة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، ومع نتيجة درادكه والإبراهيم، (2020) التي أظهرت أن مدير المدرسة يعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية مع المعلمين والطلاب بدرجة كبيرة جدا، ومع نتيجة سرحان والدلابيح، (2019) التي أظهرت أن درجة ممارسة معلمي المدارس الأساسية لمهارات العلاقات الإنسانية في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم كانت بدرجة مرتفعة، ومع نتيجة العنزي، الأنصاري، والقاسم، (2017) التي أظهرت أن اتجاهات مديري المدارس نحو العلاقات الإنسانية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بدرجة كبيرة ومع نتيجة العتيبي غ.، (2017) التي أظهرت إن درجة ممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية مع معلمية بشكل عام عالية.

وتختلف مع دراسة المطيري والدويري، (2019) التي أظهرت درجة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية للعلاقات الإنسانية جاءت بدرجة متوسطة، الزغول والكبيسي، (2016) التي أظهرت درجة ممارسة للعلاقات الإنسانية جاءت بدرجة متوسطة.

4. أن درجة فقرات مجال (التقويم والمتابعة) كانت جميعها كبيرة، وأن أعلى الفقرات (تأخذ إدارة المدرسة بعين الاعتبار حجم عطاء المعلمين عند تقييم الأداء، وتعمل إدارة المدرسة بالتوافق مع المعلمين في تحديد الاحتياجات وترتيبها حسب الأولوية، وتتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين في تطوير نظام

التقويم باستمرار، وتستخدم إدارة المدرسة الأساليب الإحصائية في الرقابة على جودة الخدمات التي يقدمها المعلمون) وأدناها (تعتمد إدارة المدرسة نظاما للرقابة الإدارية على نتائج العمل تتوافق مع متطلبات المعلمين، وتستخدم إدارة المدرسة نتائج التقويم في بناء خطط لتطوير العملية التعليمية، وتستخدم إدارة المدرسة التغذية العكسية التي تعمل على تطوير أداء المعلمين، وتقيم إدارة المدرسة المعلمين بنزاهة.)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة أنه في العصر الحالي والتطور في مجال التعليم أوجدت التربية والتعليم سياسات إدارية حديثة تعتمد على العنصر الإنساني وقد أصبح الاهتمام بالمعلم وموضوع العلاقات الإنسانية لا غنى عنه وأنماط العلاقات الديمقراطية السائدة وإشراك المعلمين في حل المشكلات لذلك يعتمد نجاح المهنية الإدارية على نجاح العلاقات الإنسانية.

4.3 مناقشة فرضيات الدراسة

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس.

بينت النتائج وجود دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس وأن هذه الفروق تعود لصالح مستوى (ذكر).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الذكور لديهم إدراكات أكبر في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة كونهم يهتمون بالعلاقات أكثر من الإناث بسبب تقبل المعلمين لمديري المدارس أكثر من تقبل المعلمات لمديرات المدارس، وذلك لشعور المعلمين بقدرة وكفاية مديريهم

للعمل الإداري أكثر من المعلمات، والسبب في هذه النتيجة يعود الى العلاقة الودية بين مديري المدارس والمعلمين خارج أوقات الدوام، أكثر من المعلمات لما عليها من واجبات بيتية أكثر من الرجل. كما يوجد زيارات متبادلة بين مديري المدارس والمعلمين في عدة مناسبات اجتماعية مختلفة أكثر من المعلمات، لعدم اتاحة الفرصة للمعلمات المشاركة في المناسبات بسبب الواجبات المنزلية، هذا الأمر يجعل العلاقة بين مديري المدارس والمعلمين أكثر التحاماً والتي يبنى على أساسها وجود علاقة حميمة وودية قائمة على الاحترام والتقدير المتبادل بين الأطراف. وكذلك أن الذكور يحتكون بالإدارة والأمور المتعلقة بالعمل الإداري أكثر من الإناث، وأن المديرية تتصف بالدقة بالتالي تولى اهتماماً للمقارنة مع زميلاتها، وكذلك بيئة العمل عند الإناث المنافسة بها شديدة، وطبيعة الإناث التي تعد أكثر اهتماماً والتزاماً وبالتالي أكثر تشدداً بسلوكيات العمل.

وتتفق مع نتائج دراسة العلي، (2022) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات لدرجة إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس ومع نتيجة الغوييري، (2022) التي أظهرت وجود فروق عند درجة الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس وهي لصالح الإناث ومع نتيجة ياسين والحوالدة، (2021) التي أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس ولصالح الإناث ومع نتيجة القرعان وربيع، (2021) التي أظهرت ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة أهمية العلاقات الإنسانية والإدارية تعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الإناث، ومع نتيجة درادكة والإبراهيم، (2020) التي أظهرت إن هناك فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية حسب متغير الجنس، ومع نتيجة سرحان والدلابيح، (2019) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس ولصالح الإناث ومع ارشيد وربيع، (2019) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس، ومع نتيجة إبراهيم ومحمد، (2019) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية

تعزى لأثر الجنس، ومع نتيجة العمري، (2019) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس، ومع نتيجة الشبول، (2018) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس حيث جاءت لصالح الإناث، ومع نتيجة السعدي والعضايلة، (2018) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس، ومع محسن والفكي، (2017) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير الجنس، ومع نتيجة الزغول والكبيسي، (2016) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس حيث كانت لصالح الإناث.

وتختلف مع نتيجة الهاللي وعاشور، (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق مجالات تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية عند جميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير الجنس، ومع نتيجة دراسة الربابعة، (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية لأثر الجنس وتختلف مع دراسة المطيري والدويري، (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة ($\alpha = 0.05$) لدرجة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس.

2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بان المعلمين من مستويات علمية مختلفة لديهم إدراكات متشابهة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة. حيث لا يختلف تعامل المدير بشكل إنساني مع المعلم طبقاً لمؤهله العلمي، والتقدير يكون لكل المعلمين على حد سواء، وأن المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يدركون أهمية استخدام المديرين للعلاقات الإنسانية، إضافة إلى أن أسلوب العلاقات الإنسانية المرغوب به واحد، سواء عند أصحاب المؤهلات العلمية العالية أو المنخفضة فكلهم متفقين على أهمية تواجد هذا الأسلوب.

وتتفق مع نتائج دراسة العلي، (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات لدرجة إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومع نتيجة الغوييري، (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق عند درجة الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومع نتيجة ياسين والخالدة، (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومع نتيجة القرعان وربيع، (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة أهمية العلاقات الإنسانية والإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي مع نتيجة دراسة الربابعة، (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية لأثر المؤهل العلمي ومع نتيجة سرحان والدلابيح، (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي تتفق مع دراسة المطيري والدويري، (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لدرجة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومع ارشيد وربيع، (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي، ومع العمري، (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي، ومع نتيجة الغامدي م.، (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير

المؤهل العلمي، ومع نتيجة العنزي، الأنصاري، والقاسم، (2017) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى المؤهل العلمي ومع نتيجة العتيبي غ.، (2017) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى المؤهل العلمي، ومع نتيجة الزغول والكبيسي، (2016) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي.

وتختلف مع نتيجة الهلالي وعاشور، (2021) التي اظهرت وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق مجالات تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية عند جميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومع نتيجة درادكة والإبراهيم، (2020) التي أظهرت إن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية حسب متغير المؤهل العلمي، ومع نتيجة إبراهيم ومحمد، (2019) التي أظهرت إن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية حسب متغير المؤهل العلمي.

3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بان المعلمين من مستويات خبرة مختلفة لديهم إدراكات متشابهة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة بسبب تساوي المعاملة لهم بغض النظر عن سنوات الخبرة التي يكتسبها المعلم.

وتتفق مع نتائج دراسة العلي، (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات لدرجة إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ونتائج دراسة ياسين والخالده، (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ونتائج دراسة القرعان وربيع، (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة أهمية العلاقات الإنسانية والإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ومع نتائج دراسة الهلالي وعاشور، (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة، ومع نتيجة درادكة والإبراهيم، (2020) التي أظهرت إن عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية حسب متغير سنوات الخبرة، ومع نتائج دراسة الربايعة، (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة، ومع نتيجة سرحان والدلابيح، (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة، ومع ارشيد وربيع، (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة ومع نتيجة إبراهيم ومحمد، (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق حسب متغير الخبرة، ومع نتيجة العمري، (2019) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاثر متغير سنوات الخبرة، ومع نتيجة الشبول، (2018) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ومع نتيجة العتيبي غ.، (2017) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لسنوات الخدمة، ومع نتيجة الزغول والكبيسي.، (2016) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة الجهني والداود، (2022) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مديرات المدارس لمبادئ العلاقات الإنسانية بشكل عام وفي جميع المجالات، تعزى لسنوات الخبرة، وتختلف مع نتيجة الهلالي وعاشور، (2021) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة

تطبيق مجالات تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية عند جميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ومع نتيجة الغامدي م.، (2019) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة ومع نتيجة السعدي والعضايلة، (2018) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة ومع نتيجة العنزي، الأنصاري، والقاسم، (2017) التي أظهرت وجود فروق تعزى سنوات الخبرة.

4. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير مكان السكن.

بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير مكان السكن، وهذا ما يميز هذه الرسالة في هذا المتغير انه لم يتم تناول هذا المتغير في دراسات سابقة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بان المعلمين من مستويات سكن مختلفة لديهم إدراكات متشابهة في التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة بسبب تشابه الحياة الاجتماعية في المجتمع الفلسطيني ووجود وسائل الاتصال المتطورة التي أزلت الاختلافات بين أماكن السكن المختلفة الأمر الذي ينعكس على اتجاهات عينة الدراسة نحو التعرف على واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم.

4.4 مناقشة نتائج أسئلة المقابلة

1. مناقشة نتائج السؤال الأول: ما هو النمط القيادي السائد في المدرسة؟

أشارت النتائج إلى اتفاق معظم المبحوثين والذين تم مقابلتهم على أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي والتي كان من مؤشرات وجود التشاور، وتوفر المناخ التنظيمي لتقافة الجودة، وتشجيع إدارة

المدرسة المعلمين على استخدام طرق القياس الكمي ومراعاة ظروف المعلمين، ووجود التعزيز والثناء، وتلبية احتياجات المعلمين الشخصية، وتحمل إدارة المدرسة مسؤولياتها امام أولياء أمور الطلبة والمعلمين، والأخذ بعين الاعتبار عطاء المعلمين عند التقييم، والاستجابة للمغادرات، والإجازات، ووجود التحفيز، والقدرة على حل المشكلات، والقدرة على تنظيم الوقت للمعلم الذي يستكمل الدراسات العليا، والمرونة في جدول الحصص بما يتناسب وظروف المعلم اليومية، ودعم للأنشطة المشتركة بين الطلبة والمعلمين، والمعاملة العادلة واحترام وجهات نظر المعلمين، والمرونة في التعامل، ومناقشة أفكار المعلم الجديدة، واستخدام عبارات المدح والثناء، والتعامل باحترام وتقدير لجميع المعلمات ومنحهم الحرية ضمن القانون، والتشاور مع المعلمات واشتراكهم في اتخاذ بعض القرارات التي تهم العملية التعليمية وكذلك مشاركتهم في التخطيط وخاصة الخطة الاستراتيجية وخطة النشاطات، وتكريم المعلمين في المناسبات والدفاع عن حقوق المعلمين وخاصة إذا ظهرت أي مشكلة مع الطلبة أو الأهل.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة. أن هناك اهتمام كبير في العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلم، والاهتمام في راحة المعلم ومشاركته في جميع مناسباته والتعامل معه بكل ديمقراطية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة مجال الدراسة الثالث (مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية) والتي كانت الاستجابة عليه بدرجة كبيرة، ومع نتيجة دراسة الشناق وعليمات، (2022) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة (كبيرة جدا)، ومع نتيجة الجهني والداود، (2022) التي أظهرت أن واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل وفي جميع المجالات جاء بدرجة عالية

2. مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق الجودة الشاملة في المدارس، وما هي مؤشرات ذلك؟

تبين من النتائج اتفاق غالبية المستجيبين على ان مستوى تطبيق الجودة الشاملة في المدارس من متوسط إلى كبير ومن مؤشرات ذلك وجود التخطيط. وذلك من خلال التعاون بين الجميع في تحسين نوعية الخطط

التدريسية وتطويرها باستمرار واستخدام نظام التخطيط الاستراتيجي للجودة بما يتناسب مع حاجات المعلمين، والاحترام المتبادل، وتوفير أحدث الوسائل التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة سؤال الدراسة الرئيس الذي أشار إلى وجود درجة استجابة كبيرة لواقع العلاقات وتأثيرها على الجودة الشاملة عند المبحوثين.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال سعي المدراء في المدارس الى تطبيق الأنظمة والقوانين التي يتم تزويدهم بها من قبل وزارة التربية والتعليم حيث يهدف الهيكل التنظيمي وتطبيق الأنظمة الى الوصول الى اعلى مستوى من جودة التعليم وفي ظل التكنولوجيا التي تغزوا العلم فانهم يعملون على الاستفادة من ذلك من أجل الوصول الى أعلى مستوى من تطوير العمل الذي أصبحت توفره التكنولوجيا التي أصبحت متوفرة بيد الجميع.

3. مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في المدارس؟

بينت النتائج اتفاق غالبية المستجيبين من المبحوثين على جملة من الصعوبات التي تعترض تطبيق الجودة الشاملة من أبرزها نقص الإمكانيات المادية والتي تتمثل في نقص الأدوات التعليمية من أجهزة ومختبرات، قلة الاهتمام بالأنشطة التربوية، نقص المقدره المعلوماتية والتكنولوجية، سوء الصيانة للمبنى المدرسي، وكذلك ضعف الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور، وعدم تقدير المعلمين والاستهانة بأدائهم وتقليل شأنهم من قبل بعض الهيئات التدريسية وأولياء الأمور بالإضافة إلى الاحتمال والذي يتمثل في صعوبة التنقل في الامتحانات الرسمية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة. في وجود صعوبات في العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور (عدم حضور أولياء الأمور للمجالس المدرسية) وصعوبات متعلقة بالمعلمين (عدم قدرة المعلم على استخدام وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في التعليم) وصعوبات متعلقة في البيئة المدرسية (ضعف تجهيز المختبرات وقاعة

الانترنت والمكتبة وملاعب الرياضة) وصعوبات متعلقة في الإدارة (عدم بناء الخطة المدرسية في ضوء التخطيط الاستراتيجي) وصعوبات متعلقة في الطالب نفسه (ضعف التفاعل الصفّي والمشاركة اثناء الحصة وزيادة عدد الطلاب داخل الصف) وصعوبات متعلقة بالمنهاج (عدم قدرته على تنمية مهارات حل المشكلات).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الجعبري، (2021) التي أظهرت معوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الخليل

4. مناقشة نتائج السؤال الرابع: ما مقترحات تطبيق الجودة الشاملة في المدارس؟

بينت النتائج بعض المقترحات التي قد تسهم في رفع وتيرة تطبيق الجودة الشاملة في المدارس حسب استجابات المبحوثين ومنها تحسين التخطيط والتنظيم الجيد، واستخدام قنوات التواصل والاتصالات والعلاقات الإنسانية ومشاركة أولياء الأمور في الأمور التعليمية لأبنائهم الطلبة، والتقييم الجيد للمعلمين وتدريبهم وتأهيلهم وتقدير إنجازاتهم، وتوفير الإمكانيات المادية المتمثل بالدعم اللوجستي للمدارس وتحسين البنية التحتية لها بالإضافة على تشجيع التعلم الذاتي للطلبة والمرونة في تطبيق القوانين وتحسين نظام مكافآت المعلمين، وتوسيع صلاحيات المدراء الممنوحة لهم بالإضافة إلى تفعيل نظام العقوبات ضد المخالفين.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة أنه يجب ان تتوفر بعض الامور حتى يتم تطبيق الجودة بأفضل صوره ومن هذه الأمور زيادة اهتمام الإدارة المدرسية في التحسين والتطوير المستمر لعملية التعليم بحيث تركز التغيرات والتطورات الحديثة بصورة مباشرة على إعداد الطاقات البشرية، وأن تتصف بالمرونة وقابليتها التجديد في برامجها وأهدافها وبنيتها التنظيمية وعملياتها الإدارية لاستيعاب أي متغير جديد يؤثر في عملية التطور المجتمعي وتكوين إدارة متخصصة لإدارة الجودة الشاملة في المدارس، وتكون هذه الإدارة قادرة على التطبيق والتنفيذ والتقييم للمخرجات التعليمية المطلوبة وبشكل مستمر. وأيضاً تهيئة الجو العام في

المدرسة وخارجها على ثقافة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين نوعية التعليم وتقبل المجتمع ومؤسساته لهذا التغيير واستيعابه، والعمل على نيل رضى المجتمع المحلي على أداء المدارس من خلال تلبية احتياجات المجتمع الأساسية وبصورة فعالة، و زيادة تمويل المدارس وبرامجها التعليمية التي تعتمد على الجودة الشاملة والتي تقدم خدمات ملموسة للمجتمع، وعقد اللقاءات والندوات عن ثقافة الجودة الشاملة ودورها في تنمية المجتمع سواء في وسائل الإعلام والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة، وزيادة المدخلات المادية والبشرية والمعنوية وتحسين العمليات الإدارية المختلفة وخاصة التخطيط بحيث يعتمد على التخطيط الاستراتيجي واستخدام الجودة الشاملة في تحسين المنهاج -الإدارة التعليمية العليا-العمليات الإدارية - الوسائل التعليمية -المدخلات-نمو الطالب وتحسينه-أدوات التقييم ووسائله الهياكل التنظيمية والأبنية التعليمية - عناصر المجتمع المحلي وغيرها من الأمور التعليمية ضمن معايير ضمان الاعتماد والجودة، والاستفادة من الخبرات العالمية السابقة في كافة الدول التي تبنت إدارة الجودة الشاملة والتي ثبت نجاحها بشكل كبير على النمو الاقتصادي والتعليمي والاجتماعي.

4.5 التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت لها الباحثة، فإنها توصي بما يلي:

1. تأكيد على وضع نموذج للإدارة الاستراتيجية للتصدي للمشكلات بعد اخذ آراء المعلمين.
2. العمل على اتباع نظام للتخطيط الاستراتيجي للجودة بما يتناسب مع حاجات المعلمين.
3. العمل على توفير الإمكانيات المادية التي تشمل الأدوات التعليمية من أجهز ومختبرات.
4. العمل على توازن المدرسة بين العلاقة مع المعلمين والطلبة واحتياجات المدرسة المختلفة.
5. اعتماد نظام للرقابة الإدارية على نتائج العمل يتوافق مع متطلبات المعلمين.
6. الاهتمام بالاتصال والتواصل مع أولياء الأمور.

7. ضرورة الاهتمام في موضوع المعلوماتية والتكنولوجيا.
8. العمل على وضع برامج للاهتمام بالمعلمين وتقديرهم.
9. اجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالعلاقات بين المعلمين ومدراءهم وربطها بمتغيرات أخرى.

المصادر العلمية

أولاً: المراجع العربية

القرآن الكريم

القرآن الكريم. سورة الرعد آية 28.

القرآن الكريم. سورة الإسراء آية 70.

إرشيد، وصال حيدر موسى، ربيع، أحمد محمد. (2019). الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بمستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين. جامعة جرش، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، 1-86.

أبو سرحان، صفاء علي منصور، الدلابيح، هيفاء عبد الهادي حمدان. (2019). درجة ممارسة معلمي المدارس الأساسية لمهارات العلاقات الإنسانية وأساليب تنميتها في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم. جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، 1-80.

إبراهيم، فردوس زيدان، محمد، خديجة أحمد. (2019). ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مدرّاء المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين بمدينة سبها. جامعة سبها - كلية الآداب - قسم التخطيط والإدارة التربوية، 1-74.

آل سليمان، حسين محمد حسين. (2016). دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية لدى المعلمين: دراسة تحليلية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي. مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية، ج3، ع (168)، 381 - 414.

البوهي، رأفت عبد العزيز، المصري، إبراهيم جابر، ماجد، أحمد محمد، عبد الرحيم، منى أحمد. (2018). كتاب الجودة الشاملة في التعليم. الطبعة الأولى - كفر الشيخ - دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.

بني ياسين، ميسون محمد عطا الله، الخوالدة، تيسير محمد أحمد. (2021). دور مديري المدارس في تربية لواء بني عبيد في تعزيز العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين. جامعة آل البيت - كلية العلوم التربوية - الأردن، 1-92.

بخاري صحيح، موسوعة الحديث الشريف، <http://hadith.al-islam.com>، كتاب الادب، باب الحذر من الغضب.

التكالي، كريمة علي علي، زين، عبد العزيز محمد. (2020). العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية، المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ع(25)، 106-121.

الجعافرة، سحر جميل. (2022). درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، مج7، ع(1)، 9-22.

الجهني، جوهرة بنت سعد، الداود، منيرة بنت عبد العزيز. (2022). واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمات. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية المملكة العربية السعودية، ج 3، ع(144)، 55-84.

الجعبري، سحر عبد الله اسحق. (2021). واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها في المدارس الحكومية في مدينة الخليل. كلية الدراسات العليا - جامعة الخليل - فلسطين، 1-126.

جويلي، د. إيمان محمد علي. (2018). كتاب إدارة الجودة الشاملة - تطبيق الجودة في التعليم والمجال الصحي ومعايير نظام الجودة والأدوات المستخدمة في مراقبة الجودة. الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث.

الحوامدة، محمد حمد الله، طنناش، سلامة يوسف. (2019). واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن، المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج 4 ع(2)، 30-48.

حروش، رقيقة. (2018). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. القاهرة: دار الكتاب الحديث.

حبايب، علي، الخليلي، فاخر. (2022). واقع البيئة المدرسية في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة بيت لحم، ع(27)، 70-97.

حسن، أماني محمد أحمد محمد. (2021). واقع الأداء الإداري لمديري مدارس مرحلة الأساس بولاية الخرطوم وفقاً لمعايير الجودة الشاملة 2017-2020 م، مجلة القلزم للدراسات التربوية والنفسية واللغوية، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر وجامعة بخت الرضا، ع 3، 89-116.

الخليفة، الزين الخليفة الخضر، إبراهيم، إبراهيم محمد فضل المولى. (2021) دور مديري المدرسة الثانوية في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة ومع المجتمع المحلي بولاية الجزيرة. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المركز الديمقراطي العربي ألمانيا برلين، ع 9، 156-183.

خزان، عبد الحفيظ، ساكر، فيصل. (2020). إدارة الجودة الشاملة كأداة ترقية للمؤسسات التعليمية العالي. الملتقى الوطني الأول حول جودة التعليم في الجزائر.

درادكة، مصطفى محمود صالح، الإبراهيم، عدنان بدري رزق. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة - البحث العلمي والدراسات العليا، مج 28، ع(3)، 334-359.

الربابعة، نكاء خليل عبد القادر. (2020). درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج 5، ع(4)، 46-26.

ربابعة، ديمة داود. (2018). درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهات نظرهم أنفسهم، جامعة النجاح الوطنية - كلية الدراسات العليا. 1-140.

رسمي، محمد محمد حسن، الكثيري، فاطمة مستهيل عبد الله صمديد رياس، شعلان، عبد الحميد عبد الفتاح.(2020). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في عمان. مجلة كلية التربية - جامعة بنها - كلية التربية، مج 31، ع (122)، 573-594.

الزيود، أمل أحمد. (2022). درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لأدارة الجودة الشاملة في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير، المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج 7، 274-251.

الزيود، رائدة عبد الرحيم، محافظة، سامح محمد.(2017). درجة تطبيق مديري المدارس الثانويه الحكومية لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. كلية العلوم التربوية والنفسية - جامعة عمان العربية - الأردن، 1-108.

الزغول، مها زهير أحمد، الكبيسي، جمعة سريح.(2018). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في لواء الجامعة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بأداء المعلمين من وجهة نظرهم. جامعة جرش - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا - الأردن، 1-113.

العايشي، زرزار، غياد، كريمة.(2019). مقال في إدارة الجودة الشاملة في التعليم - تأطير مفاهيمي من منظور إسلامي. المجلة العربية للدراسات الإسلامية والشرعية (دار المعارف)
DOI:10.21608/jasis.2019.44481

السعدي، نسرين عبد الحكيم محمد، العضايلة، عدنان عبد السلام أحمد. (2018). درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة(أنموذج مقترح)، جامعة البلقاء التطبيقية - كلية الدراسات العليا، 1-143.

الشقران، رامي بن إبراهيم بن عبد الرحمن، موسى، نسية علي، الحبيب، خلود إبراهيم، الفيومي، خليل عبد الرحمن. (2022). درجة تطبيق مديري المدارس الأردنية لمعايير مهنة التعليم وعلاقتها بالإنغماس الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، مج7، ع(2)، 694-717.

الشبول، راويه خليل حسن. (2018). العوامل المؤثرة في العلاقة بين معلمي ومديري المدارس في محافظة إربد.

جامعه جرش- جرش للبحوث والدراسات، مج19، ع(2)، 77-109.

الشناق، ياسمين عبد الله، عليمات، صالح ناصر منيزل. (2022). العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية

في مديرية تربية قصبه إربد وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين، المجلة التربوية

الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج7، ع(3)، 1-25.

العنزي، أحمد سلامة، الأنصاري، شيماء عيسى، القاسم، ايمان عبد الكريم. (2017). واقع ممارسة مديري مدارس

التعليم العام بدولة الكويت للعلاقات الإنسانية من منظور أعضاء الهيئة التعليمية. مجلة كلية التربية في العلوم

التربوية، مج41، ع(3)، 108-153. جامعة عين شمس - كلية التربية.

العتيبي، ذياب سعد جميل، شريف، شريف محمد. (2018). العلاقات الإنسانية لدى قادة مدارس محافظة الطائف

وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين. المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، مج34، ع(11)، 231 -

262.

العمرو، عبد العزيز سلطان محمد. (2015). دور العلاقات الإنسانية في تطوير إدارة المدرسة الابتدائية بالمملكة

العربية السعودية. مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لاصول التربية، مج3، ع(6)، 225-272.

العلي، د.تهاني إبراهيم. (2022). إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبه إربد من وجهة

نظر المعلمين. مجلة الشرق الأوسط - للعلوم الإنسانية والثقافية، مج2 ع(2)، 162-180.

العمري، عبد الله حسن محمد. (2019). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن. مجلة

الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة - شؤون البحث العلمي والدراسات

العليا، مج27، ع(3)، 69-86.

العشيبى، محمود سليمان. (2018). مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام ببلدية

قمينس. جامعة بنغازي - كلية التربية المرج - المجلة الليبية العالمية، ع(41)، 1-24.

العتيبي، غازي بن الحميدي بن عيسى. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة. *المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط*، مج 33، ع(6)، 401-443.

الغامدي، فواز بن علي بن محمد. (2018). دور العلاقات الإنسانية بين المعلمين داخل المدرسة لتطوير وتنمية أدائهم الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من مدارس مدينة الرياض، *مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين*، ج6، ع(60)، 171-195.

الغامدي، ماجد بن عبد الله بن ناصر. (2019). واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة بالمدارس السعودية الرائدة بمحافظة جدة من وجهة نظر معلمها. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة - شؤون البحث العلمي والدراسات العليا*، مج 27، ع (4)، 161-189.

الغويري، رانيا حسن. (2022). درجة تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط*، مج 38، ع (6)، 32-48.

فيشوش، حمزة. (2022). إدارة الجودة الشاملة: رؤية إسلامية. *مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد السادس إبراهيمي برج بوعرييج - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - مخبر الدراسات والبحوث في التنمية الريفية*، مج 9، ع(1)، 263-277.

القرعان، رويده محمود، ربيع، أحمد محمد. (2021). أهمية العلاقات الإنسانية والإدارية بين المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين. *جامعة جرش عمادة البحث العلمي والدراسات العليا*، 1-78.

القطان، عروب أحمد عبد العزيز. (2016). العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية كمدخل في تعزيز الأداء المهني للمعلمين. *الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة والتنمية*، ج 16، ع(101)، 275-326.

كساب، زينب إبراهيم. (2015). العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين بالمدارس الثانوية في السودان: دراسة تطبيقية بمحلية مدني الكبرى بولاية الجزيرة. مجلة جامعة البطانة للعلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة البطانة - عمادة البحث العلمي والنشر والترجمة، مج 3، ع(2)، 133-154.

لحبيب، بلية. (2019). كتاب إدارة الجودة الشاملة: المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق. 82 شارع وادي النيل المهندسين، القاهرة، مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

المصارير، عبد الله بن جويعد بن عايض. (2019). مدى تطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، جامعة نمار - كلية الآداب، ع(1)، 7-43.

المطيري، صالح محسن، الدويري، أحمد محمد. (2019). درجة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية للعلاقات الإنسانية في دولة الكويت. جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، 1-58.

الماحي، عواطف علي، مجذوب، عز الدين عبد الرحيم. (2019). واقع مدارس مرحلة الأساس الخاصة بولاية الخرطوم على ضوء معايير الجودة الشاملة. مجلة العلوم التربوية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - عمادة البحث العلمي، مج 20، ع(1)، 162-178.

محسن، حميد ناجي أحمد، الفكي، عبد الرحمن الفكي محمد. (2017). مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في امانة العاصمة صنعاء للعلاقات الإنسانية مع معلميهم ودورها في تحسين أدائهم المهني: دراسة ميدانية، جامعة القران الكريم والعلوم الإسلامية كلية الدراسات العليا، 1-152.

مسلم، رامي محمد خليل، درادكة، أمجد محمود محمد. (2018). درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. جامعة الشرق الأوسط - كلية العلوم التربوية - الأردن، 1-95.

الهلالى، فاتن عبد الله حسن، عاشور، محمد على ذيب. (2021). درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية الأغوار الشمالية. *المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج 6، ع(3)، 245-269.*

وزارة التربية والتعليم. (2022). توزيع معلمي المدارس في فلسطين حسب الجهة المشرفة والمنطقة والمحافظه للاعوام الدراسية 2011/2012-2020/2021. رام الله - فلسطين - الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

أحمد سلامة العنزي، شيماء عيسى الأنصاري، و إيمان عبد الكريم القاسم. (2017). واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للعلاقات الإنسانية من منظور أعضاء الهيئة التعليمية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج 41، ع3، 108-153.* جامعة عين شمس - كلية التربية.

الزين الخليفة الخضر الخليفة، و إبراهيم محمد فضل المولى إبراهيم. (2020). دور مدير المدرسة الثانوية في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة ومع المجتمع المحلي بولاية الجزيرة. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المركز الديمقراطي العربي ألمانيا برلين، ع9، 156-183.*

القرآن الكريم. (بلا تاريخ). *سورة الرعد اية 28 وسورة الإسراء آية 70.*

أماني محمد أحمد محمد حسن. (2021). واقع الأداء الإداري لمديري مدارس مرحلة الأساس بولاية الخرطوم وفقا لمعايير الجودة الشاملة 2017-2020 م. *مجلة القلم للدراسات التربوية والنفسية واللغوية، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر وجامعة بخت الرضا، ع3، 89-116.*

أمل أحمد الزبيد. (2022). درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لإدارة الجودة الشاملة في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير. *المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج7، ملحق، 251-274.*

إيمان محمد علي جويلي. (2018). إدارة الجودة الشاملة - تطبيق الجودة في التعليم والمجال الصحي ومعايير نظام الجودة والادوات المستخدمة في مراقبة الجودة. المكتب العربي الحديث.

بلية لحبيب. (2019). إدارة الجودة الشاملة - المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق. 82 شارع وادي النيل المهندسين، القاهرة، مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

تهاني إبراهيم العلي. (2022). إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين. مجلة الشرق الأوسط- للعلوم الإنسانية والثقافية، مج2، ع2، 162-180.

جوهرة بنت سعد الجهني، و منيرة بنت عبد العزيز الداود. (2022). واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية في تبوك لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمات. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية المملكة العربية السعودية، ج3، ع144، 55-84.

حسين محمد حسين آل سليمان. (2016). دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية لدى المعلمين : دراسة تحليلية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي. مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية، ج3، ع168، 381-414.

حمزة فيشوش. (2022). إدارة الجودة الشاملة: رؤية إسلامية. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - مخبر الدراسات والبحوث في التنمية الريفية، مج9، ع1، 263-277.

حميد ناجي أحمد محسن، و عبد الرحمن الفكي محمد الفكي. (2017). مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء للعلاقات الإنسانية مع معلمهم ودورها في تحسين أدائهم المهني: دراسة ميدانية. جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، كلية الدراسات العليا، 1-152.

د.علي حبابب، و فاخر الخليلي. (2022). واقع البيئة المدرسية في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة بيت لحم، ع27، 70-97.

ديمة داود ربايعة. (2018). درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهات نظرهم أنفسهم. جامعة النجاح الوطنية - كلية الدراسات العليا، 1-140.

ذكاء خليل عبد القادر الربابعة. (2020). درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج5، ع4، 26-46.

ذياب سعد جميل العتيبي، و شريف محمد شريف. (2018). العلاقات الإنسانية لدى قادة مدارس محافظة الطائف وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين. المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة اسبوط، مج34، ع11، 231-262.

رأفت عبد العزيز البوهي، ابراهيم جابر المصري، أحمد محمد ماجد، و منى أحمد عبد الرحيم. (2018). الجودة الشاملة في التعليم. كفر الشيخ: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

رامي بن ابراهيم بن عبد الرحمن الشقران، نسبية علي الموسى، خلود ابراهيم الحبيب، و خليل عبد الرحمن الفيومي. (2022). درجة تطبيق مديري المدارس الأردنية لمعايير مهنة التعليم وعلاقتها بالانغماس الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين انفسهم. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، مج7، ع2، 694-717.

رامي محمد خليل مسلم، و أمجد محمود محمد درادكة. (2018). درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. جامعة الشرق الأوسط - كلية العلوم التربوية، 1-95.

رانيا حسن الغويري. (2022). درجة تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، مج38، ع6، 31-48.

راوية خليل حسن الشبول. (2018). العوامل المؤثرة في العلاقة بين معلمي ومديري المدارس في محافظة إربد. جرش للبحوث والدراسات، جامعة جرش، مج19، ع2، 77-109.

رائدة عبد الرحيم الزبود، و سامح محمد محافظة. (2017). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. جامعة عمان العربية - كلية العلوم التربوية والنفسية، 1-108.

رفيقة حروش. (2018). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. القاهرة: دار الكتاب الحديث.

رويدة محمود القرعان، و أحمد محمد ربيع. (2021). أهمية العلاقات الإنسانية والإدارية بين المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين. جامعة جرش، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، 1-78.

زرزار العياشي، و كريمة غياد. (2019). إدارة الجودة الشاملة في التعليم - تأطير مفاهيمي من منظور إسلامي. المجلة العربية للدراسات الإسلامية والشرعية (دار المعارف).

زينب إبراهيم كساب. (2015). العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين بالمدارس الثانوية في السودان

: دراسة تطبيقية بمحلية مدني الكبرى بولاية الجزيرة. مجلة جامعة البطانة للعلوم الإنسانية

والاجتماعية، جامعة البطانة - عمادة البحث العلمي والنشر والترجمة، مج3، ع2، 133-154.

سحر جميل الجعافرة. (2022). درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظة الكرك. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة

عمان العربية - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، مج7، ع1، 9-22.

سحر عبد الله اسحق الجعبري. (2021). واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها في

المدارس الحكومية في مدينة الخليل. كلية الدراسات العليا - جامعة الخليل - فلسطين، 1-126.

صالح محسن المطيري، و أحمد محمد الدويري. (2019). درجة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية للعلاقات

الإنسانية في دولة الكويت. جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، 1-58.

صحيح بخاري. (بلا تاريخ). موسوعة الحديث الشريف - كتاب الأدب - باب الحذر من الغضب.

صفاء علي منصور أبو سرحان، و هيفاء عبد الهادي حمدان الدلابيح. (2019). درجة ممارسة معلمي

المدارس الأساسية لمهارات العلاقات الإنسانية وأساليب تنميتها في محافظة الزرقاء من وجهة

نظرهم. جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، 1-80.

عبد الحفيظ خزان، و فيصل ساكر. (2020). إدارة الجودة الشاملة كأداة ترقية للمؤسسات التعليمية العالي.

الملتقى الوطني الأول حول جودة التعليم في الجزائر.

عبد العزيز سلطان محمد العمرو. (2015). دور العلاقات الإنسانية في تطوير إدارة المدرسة الابتدائية

بالمملكة العربية السعودية. مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، مج3، ع6،

225-272.

عبد الله بن جويعد بن عايض المصارير. (2019). مدى تطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، جامعة نمار - كلية الآداب، ع1، 7-43.

عبد الله حسن محمد العمري. (2019). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة - شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، مج27، ع3، 69-86.

عبد الناصر علي عبد الله المرهاق. (2019). إدارة الجودة الشاملة في التعليم. مجلة كلية الآداب - جامعة طرابلس - كلية الآداب، ع33، 243-270.

عروب أحمد عبد العزيز القطان. (2016). العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية كمدخل في تعزيز الأداء المهني للمعلمين. الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، ج16، ع101، 275-326.

عواطف علي الماحي، و عز الدين عبد الرحيم مجذوب. (2019). واقع مدارس الأساس الخاصة بولاية الخرطوم على ضوء معايير الجودة الشاملة. مجلة العلوم التربوية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - عمادة البحث العلمي، مج20، ع1، 162-178.

غازي بن الحميدي بن عيسى العتيبي. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة. المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، مج33، ع6، 401 - 443.

فاتن عبد الله حسن الهاللي، و محمد علي ذيب عاشور. (2021). درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية الأغوار الشمالية.

المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج6، ع3، 245-269.

فردوس زيدان إبراهيم، و خديجة أحمد محمد. (2019). ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين بمدينة سبها. جامعة سبها - كلية الآداب، قسم التخطيط

والإدارة التربوية، 1-74.

فواز بن علي بن محمد الغامدي. (2018). دور العلاقات الإنسانية بين المعلمين داخل المدرسة لتطوير وتنمية أدائهم الوظيفي : دراسة ميدانية على عينة من مدارس مدينة الرياض. مجلة الخدمة

الإجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الإجتماعيين، ج6، ع60، 171-195.

كريمة علي علي التكاللي، و عبد العزيز محمد زين. (2020). العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية. المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ع25،

106-121.

ماجد بن عبد الله بن ناصر الغامدي. (2019). واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة بالمدارس السعودية الرائدة بمحافظة جدة من وجهة نظر معلميهها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية،

الجامعة الإسلامية بغزة - شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، مج27، ع4، 161-189.

محمد حمد الله الحوامدة، و سلامة يوسف طنناش. (2019). واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن. المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج4، ع2، 30-

48.

محمد محمد حسن رسمي، فاطمة مستهيل عبد الله صمديد رياح الكثيري، و عبد الحميد عبد الفتاح
شعلان. (2020). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في عمان. مجلة كلية التربية -

جامعة بنها - كلية التربية، مج31، ع122، 573-594.

محمود سليمان العشيبي. (2018). مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام
ببلدية قمينس. جامعة بنغازي - كلية التربية المرج - المجلة الليبية العالمية، ع41، 1-24.

مصطفى محمود صالح درادكة، و عدنان بدري رزق الإبراهيم. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس
الثانوية في محافظة إربد لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة
الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة- شؤون البحث العلمي والدراسات
العليا، مج28، ع3، 334-359.

مها زهير أحمد الزغول، و جمعة سريح الكبيسي. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية
الخاصة في لواء الجامعة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بأداء المعلمين من وجهة نظرهم. جامعة
جرش - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، 1-113.

ميسون محمد عطا الله بني ياسين، و تيسير محمد أحمد الخوالدة. (2021). دور مديري المدارس في
تربية لواء بني عبيد في تعزيز العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين. جامعة آل البيت،
كلية العلوم التربوية، 1-92.

نسرين عبد الكريم محمد السعدي، و عدنان عبد السلام أحمد العضائلة. (2018). درجة تطبيق معايير
الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة (أنموذج
مقترح). جامعة البلقاء التطبيقية - كلية الدراسات العليا، 1-143.

وزارة التربية والتعليم. (2022). توزيع معلمي المدارس في فلسطين حسب الجهة المشرفة والمنطقة والمحافظه للاعوام الدراسية 2011/2012 - 2020/2021. قاعدة بيانات مسح التعليم للاعوام الدراسية 2011/2012، 4.

وصال حيدر موسي ارشيد، و احمد محمد ربيع. (2019). الانماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بمستوى العلاقات الانسانية من وجهة نظر المعلمين. جامعة جرش، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، 1-86.

ياسمين عبد الله الشناق، و صالح ناصر منيزل عليما. (2022). العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قسبة إربد و علاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج7، ع3، 1-25.

المراجع الاجنبية

- Alghamdi, H. (2016). Toward Better Understanding of Total Quality Management (TQM). *Journal of Business and Economic Policy*, V.3, N.4, 29-37.
- Altunay, E. (2016). Yhe Effect of Trainingwith TQM on the Perceptions of Teachers about the Quality of Schools. *Universal Journal of Educational Research*, V.4, N.9, 2126-2133.
- Ansar. (2017). Implementation of Total Quality Management in Higher Education (A Case of State University of Gorontalo, Indonesia). *Advances in Social Science, Education and HumanitiesResearch*, V.118, 1017-1021.
- B.Liantos, M. G., & Florhaida, V. (2016). Total Quality Management and School - Based Management Practices of School Principals : Their Implications to School Leadership and Improvement. *Interational Research Journal of Social Sciences*, V.5, N.8, 1-7.

- Ejionueme. (2015). Application of Total Quality Management (TQM) in Secondary School Administration in Umuahia Education Zone. *Journal of Education and Practice*, V.6, N.27, 102-112.
- Irfan, M. I., & Kusumawardhani, A. (2021). Analysis the Effect of Implementation Total Quality Management TowArds Performance on Islamic Integrated School of Ulil Albab. *Diponegoro Journal of Management*, V.10,N.6, 1-10.
- Jimeno, J. B. (2022). Total Quality Management and Performance of Adventist Elementary Schools. *International Journal of Innovative Science and Research Technology* , V.7, 686-724.
- Kabendera, D. (2018). Total Quality Management (TQM)Theory Practices in Government Secondary Schools in Ngara District, Tanzania : TheExtent the Principles of Tqm are Being Practiced . *International Journal of Information Research and Review (IJIRR)*, V.5, N.1, 4982-4992.
- Loeung, S., & Safruddin, C. (2022). Implementing Quality Management System in School: Conflict and Evolution Management. *Advances in Social Science,Education and Humanities Research*, 640, 1-6.
- Manullang, M. (2017). The Effect of Soft Skills, Competence and Human Relations Skills on Principal Leadership. *Interational Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, V.6 , N.4, 14-27.
- Nawelwa, J., Chanda, S., & Bupe, G. M. (2015). An analysis of total quality management (TQM) practices in Zambian secondary schools A survey of Lusaka district. *The TQM Journal*, V.27, N.6, 716-731.
- Nwangwa, Barrah, & Ibifaa, M. (2021). Principal - Staff Relationship for Effective Administration of Secondary Schools In Obio-Akpor Local Government Area of Rivers State. *International Journal of Innovative Development and Policy Studies*, V.9, N.4, 187-197.

- Paryanto, D., Riswanti, R., & Irawan, S. (2020). The Implementation of Total Quality Management in Education. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, V.4,N.3, 109-111.
- Shahmohammadi, N. (2015). The Relationship between Management Style with Human Relations and Job Satisfaction among Guidance Schools, Principals in District 3 of Karaj. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , N.205, 247-253.
- Surendran, S. (2018). Application of Total Quality Management in Education - An Analysis. *JOSR Journal of Business and Management (IOSR - JBM)*, V.20, N.5, 80-85.
- Szeto, E., & Annie , Y.-N. C. (2018). Principal - teacher interactions and teacher leadership development : beginning teachers perspectives. *International Journal of Leadership in Education*, V.21,N.3, 363-379.
- Taahyadin, F., & Yaakob, D. (2018). Total Quality Management in School. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR - JBM)*, V.20, , 7-13.

الملاحق

ملحق (أ)

الاستبانة بصورتها الأولى

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

حضرة المعلمين والمعلمات المحترمين

تحية طيبة وبعد؛

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها: " علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين، " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية.

ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة معتمدة على ما جاء في الأدب التربوي، والدراسات السابقة، لذا يرجى التكرم براءة الفقرات بتمعن والإجابة عنها بأمانة وموضوعية تأصيلاً لتصوراتكم القيمة، علماً بأن البيانات هي لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية وموضوعية وأمانة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: مسعودة عبد الفتاح

القسم الأول: المعلومات الشخصية

ملاحظة: الرجاء وضع إشارة (✓) في المكان المناسب

1. الجنس

أنثى ذكر

2. المؤهل العلمي

دبلوم بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير فأعلى

3. سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات

من 11-15 سنة 15 سنة فأكثر

4. مكان السكن

قرية مخيم مدينة

القسم الثاني: مجالات الإستبانة وفقراتها

أوافق بدرجة					مجالات الإستبانة وفقراتها	الرقم
كبيراً جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	المجال الأول: مجال التنظيم	
					تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين في تصميم نظام توثيق مرن ومبسط مع تجنب كثرة الأعمال الورقية والبيروقراطية.	1
					تعتمد إدارة المدرسة بالاتفاق مع المعلمين على تكنولوجيا المعلومات لتحقيق سرعة استجابتها لاحتياجات المدرسة المتغيرة.	2
					تسعى إدارة المدرسة بالتشاور مع المعلمين لتوفير مناخاً تنظيمياً لثقافة الجودة لتشجيع التميز في الأداء.	3
					تنظم إدارة المدرسة الوقت المستغرق لإنجاز المهام ومعالجة المشكلات وصنع القرار بما يتناسب مع قدرات المعلمين.	4
					تسعى إدارة المدرسة لتلمس حاجات المعلمين من البرامج التدريبية للتطوير الدائم لقدراتهم.	5
					تشجع إدارة المدرسة بالتعاون مع المعلمين على استخدام طرق القياس الكمي والتحليل الإحصائي لتحديد المشكلات التي تواجه المدرسة والمساهمة في حلها.	6
					تعتمد إدارة المدرسة أنموذج الإدارة الاستراتيجية بعد أخذ آراء المعلمين.	7
					تعمل إدارة المدرسة على إزالة المعوقات التي تواجه العاملين لتحقيق الأداء النوعي.	8
					تعمل إدارة المدرسة على مراعاة ظروف المعلمين ليتمكنوا من تأدية مهامهم وتلبية احتياجاتهم الشخصية في آن واحد.	9

					10	تعمل إدارة المدرسة والمعلمين على تبني أسلوب إدارة الجودة.
					11	تدعم إدارة المدرسة المعلمين على استخدام منهجية البحث العلمي للكشف عن المشكلات والتحديات التي تواجههم.
					12	تهيئ إدارة المدرسة الظروف المناسبة للمعلمين لتأدية مهامهم الرسمية.
					13	توفر إدارة المدرسة برامج لرفع كفاءة جميع المعلمين لتدريبهم.
المجال الثاني: مجال التخطيط						
					14	تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين على التكيف بسرعة وفعالية للمتطلبات المتغيرة.
					15	يتبنى مدير المدرسة نظام التخطيط الإستراتيجي للجودة بما يتناسب مع حاجات المعلمين.
					16	تحرص إدارة المدرسة والمعلمين على وضع أهداف ثابتة.
					17	تتشاور إدارة المدرسة مع المعلمين لتوفير نظام معلومات متكامل حول الجوانب الإدارية والمالية للمدرسة.
					18	تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين على تقليل التكاليف من خلال سرعة كشف الأخطاء فور حدوثها وعلاجها.
					19	تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين في تحسين نوعية الخطط التدريسية وتطورها باستمرار لتمكين الطلبة من اكتساب المهارات والمعرفة.
					20	تهتم إدارة المدرسة بالتعاون مع المعلمين على استخدام المعلومات والبيانات كقاعدة معلوماتية.
					21	تعمل إدارة المدرسة بالتشاور مع المعلمين على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية بدرجة عالية من الفعالية.

					تضع إدارة المدرسة البيانات المدرسية في خدمة العمليات المدرسية والتوجهات الاستراتيجية التي تخدم المعلمين.	22
					تعمل إدارة المدرسة على توفير التمويل الكافي لتطبيق النشاطات التي يحتاجها المعلمين.	23
					تحرص إدارة المدرسة على وضوح السياسات والرؤى المستقبلية للمعلمين.	24
					تعد إدارة المدرسة موضوع تحقيق الجودة مسؤولية مشتركة لجمع العاملين في المدرسة	25
					تحدد إدارة المدرسة البيانات المطلوبة للمعلمين لمواكبة المتغيرات التي تؤدي الى تحسين العمل.	26
المجال الثالث: مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية						
					تتحمل إدارة المدرسة مسئوليتها أمام أولياء أمور الطلبة والمعلمين.	27
					تمنح إدارة المدرسة العاملين الثقة وتشجعهم على أداء أعمالهم.	28
					تضمن إدارة المدرسة الأفكار والمقترحات المقدمة من الهيئة التدريسية لتحسين العمل.	29
					تستخدم إدارة المدرسة البيانات والمعلومات المعيرة عن رضا أو عدم رضا الطلبة لتوجيه المعلمين.	30
					تتعاون إدارة المدرسة المدرسة مع المعلمين على إقامة علاقات اتصال وتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي في البيئة المحيطة.	31
					تعمل إدارة المدرسة بالتعاون مع المعلمين على إقامة علاقات اتصال وتواصل مع المدارس المحيطة.	32
					تهتم إدارة المدرسة والمعلمين بالعوامل التي تحدد سلوكياتها باتجاه الطالب.	33
					تعمل إدارة المدرسة بالتشاور مع المعلمين على تلبية حاجات الطلبة.	34
					تمارس الإدارة المدرسية مهامها بعيداً عن أسلوب التخويف والترهيب.	35

					36	تقيم إدارة المدرسة اتصالات تتصف بالكفاءة والفاعلية مع المعلمين بحيث تتدفق المعلومات من القمة للقاعدة وبالعكس.
					37	تحفز إدارة المدرسة المعلمين على الإبداع والابتكار من خلال تشجيعهم على المشاركة في المبادرات العلمية والثقافية.
					38	توازن إدارة المدرسة بين العلاقة مع المعلمين والطلبة وواقع احتياجات المدرسة المختلفة.
					39	تتوافق إدارة المدرسة مع المعلمين في تحديد الأدوار المنوطة بكل منهم من خلال التعرف على سماتهم.
المجال الرابع: مجال التقييم						
					40	تأخذ إدارة المدرسة حجم عطاء العاملين عند تقييم الأداء.
					41	تعتمد إدارة المدرسة آلية للتقييم المستمر للتعرف على حجم الإنجازات التي تم تحقيقها في مجال تحسين النوعية.
					42	تعتمد إدارة المدرسة نظاما للرقابة الإدارية على نتائج العمل تتوافق مع متطلبات المعلمين.
					43	تستخدم إدارة المدرسة التغذية الراجعة والتي تعمل على تطوير أداء المعلمين.
					44	تعمل إدارة المدرسة بالتوافق مع المعلمين في تحديد الاحتياجات وترتيبها حسب الأولوية في ضوء التكلفة وتوافر المواد.
					45	تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين في تطوير نظام التقييم باستمرار.
					46	تنفق الإدارة المدرسية مع المعلمين منذ بداية العام الدراسي حول النقاط التي سيتم التقييم فيها.
					47	يؤمن المعلمين بنزاهة المدير في تقييماتهم.
					48	تقييم المعلمين يتم من خلال جوانب مختلفة متفق عليها من قبل المعلمين.
					49	يقيم المدير المعلمين بكل صدق وشفافية.

					50	تعتمد إدارة المدرسة نظاماً متكاملاً للرقابة الوقائية بدلاً من التفتيش.
					51	تستخدم إدارة المدرسة نتائج التقويم في بناء خطط لتطوير العملية التعليمية.
					52	تستخدم إدارة المدرسة الأساليب الإحصائية في الرقابة على جودة الخدمات التي يقدمها المعلمين

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملحق (ب)

قائمة بأسماء أعضاء هيئة التحكيم

الرقم	المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	اسم الجامعة
1	غسان حسين الحلو	دكتوراه	فلسفه في التربية	جامعة النجاح
2	فواز عقل	دكتوراه	مناهج وطرق تدريس	جامعة النجاح
3	حسن محمد تيم	دكتوراه	إدارة تربوية	جامعة النجاح
4	غسان نايف ذوقان	ماجستير	إدارة تربوية	جامعة النجاح
5	احمد عوض رباح	دكتوراه	مناهج وطرق تدريس	جامعة النجاح
6	سهيل صالحه	دكتوراه	مناهج وطرق تدريس	جامعة النجاح
7	سلام راضي البسطامي	دكتوراه	تربيه خاصة	جامعة النجاح
8	معروف الشايب	دكتوراه	صحة نفسيه	جامعة النجاح
9	سائده عابد	دكتوراه	إدارة تربوية	كلية التكنولوجيا للتربيه- عكا
10	سيما الياس الجلاذ	دكتوراه	قيادة تربوية	الجامعة الأردنية
11	زهرة خضير المنكوشي	دكتوراه	إدارة تربويه	كربلاء - العراق
12	مجدي الزامل	دكتوراه	إدارة تربويه	جامعة القدس المفتوحه
13	معزوز جابر علاونه	دكتوراه	قياس وتقويم تربوي	جامعة القدس المفتوحه
14	مجدي حناوي	دكتوراه	تكنولوجيا التعليم	جامعة القدس المفتوحه
15	حسن أبو الرب	دكتوراه	لغة عربية	جامعة القدس المفتوحه

ملحق (ج)

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

حضرة المعلمين والمعلمات المحترمين

تحية طيبة وبعد؛

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها: " علاقة معلمي المدارس مع مدراءهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين، "وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية.

ومن أجل تحقيق هذا الغرض قامت الباحثة بإعداد استبانة معتمدة على ما جاء في الأدب التربوي، والدراسات السابقة، لذا يرجى التكرم بقراءة الفقرات بتمعن والإجابة عنها بأمانة وموضوعية، علماً بأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: مسعودة عبد الفتاح حافظ

القسم الأول: المعلومات الشخصية

ملاحظة: الرجاء وضع إشارة (√) في المكان المناسب

1. الجنس

أنثى ذكر

2. المؤهل العلمي

دبلوم بكالوريوس دبلوم عالي دراسات عليا

3. سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات

من 11-15 سنة أكثر من 15 سنة

4. مكان السكن

مدينة قرية مخيم

القسم الثاني: مجالات الاستبانة وفقراتها

درجة الموافقة					مجالات الإستبانة وفقراتها	
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	الرقم	المجال الأول: مجال التنظيم
					1	تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين في تصميم نظام توثيقي مرن ومبسط.
					2	تعتمد إدارة المدرسة بالاتفاق مع المعلمين على تكنولوجيا المعلومات لتحقيق سرعة استجابتها لاحتياجات المدرسة المتغيرة.
					3	تسعى إدارة المدرسة بالتشاور مع المعلمين لتوفير مناخ تنظيمي لثقافة الجودة.
					4	تنظم إدارة المدرسة الوقت المستغرق لمعالجة المشكلات بما يتناسب مع قدرات المعلمين.
					5	توفر إدارة المدرسة برامج لرفع كفاءة جميع المعلمين لتدريبهم.
					6	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على استخدام طرق القياس الكمي لتحديد المشكلات التي تواجه المدرسة للمساهمة في حلها.
					7	تعتمد إدارة المدرسة أنموذج الإدارة الاستراتيجية للتصدي للمشكلات بعد أخذ آراء المعلمين.
					8	تعمل إدارة المدرسة على إزالة المعوقات التي تواجه العاملين.
					9	تعمل إدارة المدرسة على مراعاة ظروف المعلمين ليتمكنوا من تأدية مهامهم وتلبية احتياجاتهم الشخصية في آن واحد.
					10	تعمل إدارة المدرسة والمعلمين على تبني أسلوب إدارة الجودة.
					11	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على استخدام منهجية البحث العلمي.
					12	تهيئ إدارة المدرسة الظروف المناسبة للمعلمين لتأدية مهامهم الرسمية.

المجال الثاني: مجال التخطيط						
					13	تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين على التكيف بسرعة وفعالية للمتطلبات المتغيرة.
					14	تتبنى إدارة المدرسة نظام التخطيط الاستراتيجي للجودة بما يتناسب مع حاجات المعلمين.
					15	تحرص إدارة المدرسة والمعلمين على وضع أهداف ثابتة.
					16	تتشارك إدارة المدرسة مع المعلمين لتوفير نظام معلومات متكامل حول الجوانب الإدارية والمالية للمدرسة.
					17	تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين على تقليل التكاليف من خلال سرعة كشف الأخطاء فور حدوثها.
					18	تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين في تحسين نوعية الخطط التدريسية وتطورها باستمرار.
					19	تهتم إدارة المدرسة بالتعاون مع المعلمين على استخدام المعلومات والبيانات كقاعدة معلوماتية.
					20	تعمل إدارة المدرسة بالتشاور مع المعلمين على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بفعالية عالية.
					21	تضع إدارة المدرسة البيانات في خدمة العمليات المدرسية التي تخدم المعلمين.
					22	تعمل إدارة المدرسة على توفير التمويل الكافي لتطبيق النشاطات التي يحتاجها المعلمون.
					23	تحرص إدارة المدرسة على وضوح السياسات والرؤى المستقبلية للمعلمين.
					24	تعتبر إدارة المدرسة موضوع تحقيق الجودة مسؤولية مشتركة بين جمع العاملين في المدرسة
					25	تحدد إدارة المدرسة البيانات المطلوبة للمعلمين لمواكبة المتغيرات التي تؤدي إلى تحسين العمل.
المجال الثالث: مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية						
					26	تتحمل إدارة المدرسة مسؤوليتها أمام أولياء أمور الطلبة والمعلمين.
					27	تمنح إدارة المدرسة المعلمين الثقة وتشجعهم على أداء أعمالهم.

					تضمن إدارة المدرسة الأفكار والمقترحات المقدمة من المعلمين لتحسين العمل.	28
					تستخدم إدارة المدرسة البيانات والمعلومات المعبرة عن رضا الطلبة لتوجيه المعلمين لهم.	29
					تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين على إقامة علاقات اتصال وتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي.	30
					تعمل إدارة المدرسة بالتعاون مع المعلمين على إقامة علاقات مع المدارس المحيطة.	31
					تهتم إدارة المدرسة والمعلمين بالعوامل التي تحدد سلوكياتها اتجاه الطالب.	32
					تعمل إدارة المدرسة بالتشاور مع المعلمين على تلبية حاجات الطلبة.	33
					تمارس الإدارة المدرسية مهامها بعيداً عن أسلوب التخويف والترهيب.	34
					تقيم إدارة المدرسة اتصالات تتصف بالكفاءة والفاعلية مع المعلمين.	35
					تحفز إدارة المدرسة المعلمين على الإبداع من خلال تشجيعهم على المشاركة في المبادرات.	36
					توازن إدارة المدرسة بين العلاقة مع المعلمين والطلبة وواقع احتياجات المدرسة المختلفة.	37
					تتوافق إدارة المدرسة مع المعلمين في تحديد الأدوار المنوطة بكل منهم من خلال التعرف على سماتهم.	38
المجال الرابع: مجال التقييم والمتابعه						
					تأخذ إدارة المدرسة بعين الاعتبار حجم عطاء المعلمين عند تقييم الأداء.	39
					تعتمد إدارة المدرسة آلية تقييم دائمة للتعرّف على حجم الإنجازات التي تم تحقيقها في مجال تحسين النوعية.	40
					تعتمد إدارة المدرسة نظاماً للرقابة الإدارية على نتائج العمل تتوافق مع متطلبات المعلمين.	41
					تستخدم إدارة المدرسة التغذية العكسية التي تعمل على تطوير أداء المعلمين.	42

					تعمل إدارة المدرسة بالتوافق مع المعلمين في تحديد الاحتياجات وترتيبها حسب الأولوية.	43
					تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين في تطوير نظام التقويم باستمرار.	44
					تنفق الإدارة المدرسية مع المعلمين منذ بداية العام الدراسي حول النقاط التي سيتم التقييم بناءً عليها	45
					تقيم إدارة المدرسة المعلمين بنزاهة.	46
					تقيم إدارة المدرسة المعلمين بشفافية.	47
					تستخدم إدارة المدرسة طرائق تقييم متنوعة.	48
					تعتمد إدارة المدرسة نظاماً متكاملاً للرقابة الوقائية بدلاً من التفتيش.	49
					تستخدم إدارة المدرسة نتائج التقويم في بناء خطط لتطوير العملية التعليمية.	50
					تستخدم إدارة المدرسة الأساليب الإحصائية في الرقابة على جودة الخدمات التي يقدمها المعلمون.	51

إنتهت فقرات الاستبانة

ملحق (د)

أسئلة المقابلة

1. ما هو النمط القيادي السائد في المدرسة؟
2. ما مستوى تطبيق الجودة الشاملة في المدارس، وما هي مؤشرات ذلك؟
3. ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في المدارس؟
4. ما مقترحات تطبيق الجودة الشاملة في المدارس؟

ملحق (هـ)

كتاب من اجل تسهيل المهمة

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

التاريخ : 2023/4/2م

حضرة السيد الدكتور مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي المحترم
وزارة التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد ،

الموضوع: الطالبة مسعودة عبد الفتاح سعيد، رقم تسجيل (12053687)

تخصص ماجستير الادارة التربوية

الطالبة/ مسعودة عبد الفتاح سعيد، رقم تسجيل (12053687) تخصص ماجستير الادارة التربوية، هي احدى طلبة كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح، وهي بصدد اعداد الاطروحة الخاصة به بعنوان: (علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في جمع بيانات من خلال اجراء مقابلات مع معلمين المدارس في محافظة نابلس وتوزيع استبانات على المدرسين، وذلك لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

د. كفاح برهم

رئيسة قسم كلية الدراسات العليا
للعلوم الانسانية



ملحق (و)

الجدول

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.89	3.51	11	دبلوم	التنظيم
0.51	3.51	257	بكالوريوس	
0.40	3.43	25	دبلوم عالي	
0.59	3.52	69	دراسات عليا	
0.53	3.51	362	الكلية	
0.76	3.58	11	دبلوم	التخطيط
0.54	3.49	257	بكالوريوس	
0.45	3.55	25	دبلوم عالي	
0.54	3.46	69	دراسات عليا	
0.54	3.49	362	الكلية	
0.89	3.70	11	دبلوم	الاتصال والعلاقات الإنسانية
0.56	3.56	257	بكالوريوس	
0.45	3.51	25	دبلوم عالي	
0.48	3.55	69	دراسات عليا	
0.55	3.56	362	الكلية	
0.82	3.62	11	دبلوم	التقويم والمتابعة
0.54	3.51	257	بكالوريوس	
0.41	3.50	25	دبلوم عالي	
0.52	3.49	69	دراسات عليا	
0.54	3.51	362	الكلية	
0.83	3.60	11	دبلوم	الدرجة الكلية
0.49	3.52	257	بكالوريوس	
0.39	3.49	25	دبلوم عالي	
0.50	3.50	69	دراسات عليا	
0.50	3.52	362	الكلية	

جدول (12)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التنظيم	بين المجموعات	0.162	3	0.054	0.189	0.904
	داخل المجموعات	102.375	358	0.286		
	المجموع	102.538	361			
التخطيط	بين المجموعات	0.225	3	0.075	0.251	0.861
	داخل المجموعات	106.922	358	0.299		
	المجموع	107.146	361			
الاتصال والعلاقات الإنسانية	بين المجموعات	0.310	3	0.103	0.335	0.800
	داخل المجموعات	110.350	358	0.308		
	المجموع	110.660	361			
التقويم والمتابعة	بين المجموعات	0.176	3	0.059	0.198	0.898
	داخل المجموعات	106.274	358	0.297		
	المجموع	106.450	361			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.110	3	0.037	0.143	0.934
	داخل المجموعات	91.751	358	0.256		
	المجموع	91.861	361			

* (دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq .05)$ ANOVA).

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.50	3.55	89	أقل من 5 سنوات	التنظيم
0.56	3.47	99	5-10 سنوات	
0.44	3.47	76	من 11-15 سنة	
0.59	3.53	98	اكثر من 15 سنة	
0.53	3.51	362	الكلي	
0.53	3.51	89	أقل من 5 سنوات	التخطيط
0.59	3.48	99	5-10 سنوات	
0.48	3.42	76	من 11-15 سنة	
0.55	3.55	98	اكثر من 15 سنة	
0.54	3.49	362	الكلي	
0.51	3.58	89	أقل من 5 سنوات	الاتصال والعلاقات الإنسانية
0.56	3.59	99	5-10 سنوات	
0.52	3.48	76	من 11-15 سنة	
0.59	3.59	98	اكثر من 15 سنة	
0.55	3.56	362	الكلي	
0.45	3.55	89	أقل من 5 سنوات	التقويم والمتابعة
0.59	3.54	99	5-10 سنوات	
0.53	3.44	76	من 11-15 سنة	
0.57	3.50	98	اكثر من 15 سنة	
0.54	3.51	362	الكلي	
0.44	3.55	89	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.54	3.52	99	5-10 سنوات	
0.44	3.45	76	من 11-15 سنة	
0.55	3.54	98	اكثر من 15 سنة	
0.50	3.52	362	الكلي	

جدول (14)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التنظيم	بين المجموعات	0.476	3	0.159	0.556	0.644
	داخل المجموعات	102.062	358	0.285		
	المجموع	102.538	361			
التخطيط	بين المجموعات	0.721	3	0.240	0.808	0.490
	داخل المجموعات	106.425	358	0.297		
	المجموع	107.146	361			
الاتصال والعلاقات الإنسانية	بين المجموعات	0.712	3	0.237	0.772	0.510
	داخل المجموعات	109.949	358	0.307		
	المجموع	110.660	361			
التقويم والمتابعة	بين المجموعات	0.677	3	0.226	0.763	0.515
	داخل المجموعات	105.774	358	0.295		
	المجموع	106.450	361			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.483	3	0.161	0.631	0.596
	داخل المجموعات	91.378	358	0.255		
	المجموع	91.861	361			

* (دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq .05)$ ANOVA).

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير مكان السكن

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مكان السكن	المجال
0.54	3.57	129	مدينة	التنظيم
0.56	3.46	178	قرية	
0.35	3.50	55	مخيم	
0.53	3.51	362	الكلية	
0.56	3.53	129	مدينة	التخطيط
0.57	3.48	178	قرية	
0.39	3.45	55	مخيم	
0.54	3.49	362	الكلية	
0.53	3.57	129	مدينة	الاتصال والعلاقات الإنسانية
0.60	3.57	178	قرية	
0.41	3.53	55	مخيم	
0.55	3.56	362	الكلية	
0.54	3.56	129	مدينة	التقويم والمتابعة
0.59	3.47	178	قرية	
0.30	3.51	55	مخيم	
0.54	3.51	362	الكلية	
0.51	3.55	129	مدينة	الدرجة الكلية
0.54	3.50	178	قرية	
0.31	3.50	55	مخيم	
0.50	3.52	362	الكلية	

جدول (16)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول واقع علاقة معلمي المدارس مع مدرائهم وتأثيرها على الجودة الشاملة في محافظة نابلس تُعزى إلى متغير مكان السكن

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التنظيم	بين المجموعات	0.766	2	0.383	1.351	0.260
	داخل المجموعات	101.772	359	0.283		
	المجموع	102.538	361			
التخطيط	بين المجموعات	0.295	2	0.148	0.496	0.609
	داخل المجموعات	106.851	359	0.298		
	المجموع	107.146	361			
الاتصال والعلاقات الإنسانية	بين المجموعات	0.056	2	0.028	0.090	0.914
	داخل المجموعات	110.605	359	0.308		
	المجموع	110.660	361			
التقويم والمتابعة	بين المجموعات	0.540	2	0.270	0.916	0.401
	داخل المجموعات	105.910	359	0.295		
	المجموع	106.450	361			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.288	2	0.144	0.565	0.569
	داخل المجموعات	91.573	359	0.255		
	المجموع	91.861	361			

* (دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq .05)$ ANOVA).



**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**SCHOOL TEACHER-PRINCIPAL RELATIONSHIP
AND ITS IMPACT ON THE TOTAL QUALITY IN
NABLUAS GOVERNORATE FROM THE
TEACHERS' POINT OF VIEW**

**By
Masudah Abdelfattah**

**Supervisors
Dr. Hiba Saleem
Dr. Rabee Oteer**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
of Master in Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, An- Najah
National University, Nablus, Palestine.**

2023

SCHOOL TEACHER-PRINCIPAL RELATIONSHIP AND ITS IMPACT ON THE TOTAL QUALITY IN NABLUS GOVERNORATE FROM THE TEACHERS' POINT OF VIEW

By
Masudah Abdelfattah
Supervisors
Dr. Hiba Saleem
Dr. Rabee Oteer

Abstract

The study aimed at the relationship of school teachers with their principals and its impact on the total identifying in Nablus Governorate from the point of view of teachers, and to identify the role of the variables of gender, educational qualification and the science of residence and experience in the responses of school teachers in the relationship of school teachers to identifying with their principals and its impact on the total quality in Nablus Governorate.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher followed the quantitative descriptive approach and the qualitative descriptive approach, and used the questionnaire as a quantitative tool consisting of (51) items divided into four categories: organization, planning, communication and human relations, and evaluation and follow-up. It was applied to the study population consisting of (5250) male and female teachers, and a random sample of (362) male and female teachers was selected, and (7) female teachers were interviewed.

After processing and analyzing the quantitative and qualitative data collected, the results showed that the reality of the school teachers' relationship with their principals and its impact on the total quality in Nablus governorate was of a high degree in terms of the arithmetic mean 3.52. As for the category of communication and human relations it was ranked first with a high degree with an arithmetic mean of 3.56, followed by the field of (calendar, follow-up and organization) was in the second rank with an arithmetic mean of 3.51, followed by the field of planning was in the third rank with a high degree, with an arithmetic mean of 3.49, and the results showed that there were statistically significant differences in the teachers'

responses towards the reality of school teachers' relationship with their principals and its impact on the overall quality in Nablus governorate due to the gender variable, but the results did not show that there were statistically significant differences in the teachers' responses towards the reality of the relationship of school teachers with their principals and its impact on the overall quality in Nablus Governorate is attributed to the variable of educational qualification, years of experience and place of residence.

The study concluded with the following recommendations based on the results, including: working on developing a model for strategic management to address problems after seeking teachers' opinions, and working on adopting a system of strategic planning for total quality that commensurates with the needs of teachers.

Keywords: Relationship; teacher; school principal; Nablus governorate.